

Projekt NY SERVICE

Projektevaluering af serviceinnovation
i mindre håndværksvirksomheder

2010



NY SERVICE
PROJEKTEVALUERING AF SERVICEINNOVATION
I MINDRE HÅNDVÆRKS VIRKSOMHEDER

Mette Abrahamsen · Ana Maria d'Auchamp
Louise Brønnum · Thomas Hammer-Jakobsen
Louise Hvid Jensen og Dorte Kulle

NY SERVICE

PROJEKTEVALUERING AF SERVICEINNOVATION I MINDRE HÅNDVÆRKSVIRKSOMHEDER



CENTER FOR IDÉ OG VÆKST

NY SERVICE

**projektevaluering af serviceinnovation
i mindre håndværksvirksomheder**

Mette Abrahamsen · Ana Maria d'Auchamp

Louise Brønnum · Thomas Hammer-Jakobsen

Louise Hvid Jensen og Dorte Kulle

© Teknologisk institut, Center for Idé og Vækst

Projektledelse: Verve Books

Omslag og grafisk design: BookPartnerMedia

Tryk: Scandinavian Book

Printed in Denmark 2010

ISBN 978-87-92359-36-0

Indhold

1. Indledning	7
2. Summary	9
3. Baggrund – Kort om Servicefornyelse i praksis. Brugerdreven serviceinnovation i mindre håndværksvirksomheder.	15
Hovedformål	15
Projektdesignet	16
Projektforløbet	16
Formidling af projekt Ny Service	20
4. Undersøgelhedsdesign for evaluering	22
5. Evaluering	24
Evaluering af projektdesign og anvendte metoder	24
Overordnet om projektforløbet	24
Fase 1	26
Fase 2	30
Fase 3	39
Fase 4	43
Evaluering af virksomhedernes BDI dialogværktøjer	47
Effekter i de deltagende virksomheder	53
Nye servicetiltag trods økonomisk afmatning	53
Tænke det store i mindre bidder og ikke helt færdigudviklede koncepter	54
Ledelse og strategi	56
Styr på idéerne	58
Medarbejderne på banen med idéer	58
Kompetenceudvikling	59
Netværk, konkurrenter og kollegaer	60
Kundedialog, salg og marked	61
Opkøb og IT	64
Omsætning og ansatte	64
Bilag	68
Aktiviteter i projektet i forhold til oprindelig ansøgning	68
Spørgsmål fra evaluering – virksomheder	73
Spørgsmål fra evaluering – projektteam	81
Spørgsmål til konsulenter i brancheorganisationer	83
Oversigt over formidlingsaktiviteter	84
Artikler om projekt Ny Service i div. brancheblade og sites	85
Noter	86

1. Indledning

Projekt *Servicefornyelse i praksis – Brugerdreven Serviceinnovation i mindre håndværksvirksomheder* er blevet gennemført i et samarbejde mellem Håndværksrådet, Copenhagen Living Lab og Teknologisk Institut, og otte håndværksvirksomheder fra Tømrer og Snedker, Bager og Konditor og VVS-branchen. Projektet er medfinansieret af Program for Brugerdreven Innovation og har i alt modtaget 4.321.385,- kr. i tilskud og har løbet i perioden marts 2008 – september 2010.

Målet med projekt Servicefornyelse i praksis – i daglig tale kaldet Ny Service – har været at mobilisere et uudnyttet potentiale for vækst og forretningsudvikling i mindre håndværksbaserede virksomheder. Projektets primære fokus har været undersøgelsen og udviklingen af håndværksvirksomheders kapacitet og muligheder for at anvende brugerdreven serviceinnovation, som katalysator for forretningsudvikling og vækst. Hermed har projektet søgt at udvikle løsninger, der kan bidrage til at afhjælpe nogle af branchernes udfordringer med begrænset produktivitetsvækst og fastholdelse af medarbejdere. Det er sket ud fra antagelsen om, at øget innovationsaktivitet inden for virksomhedernes servicedimensioner kan bidrage til øget produktivitet og jobudvikling blandt medarbejderne.

Efterfølgende har formidling og vidensspredning af udviklede metoder, indsigter om serviceinnovationens funktion og rolle i forretningsudvikling af mindre virksomheder sikret, at store dele af de håndværksbaserede brancher og deres innovationsaktører har haft lejlighed til at stifte bekendtskab med projekt Ny Service.

Projektteamet vil gerne takke de deltagende virksomheder og brancheorganisationer, Dansk Håndværk, DS-Håndværk og Industri, Bager- og Konditormestre i Danmark for deres engagement og bidrag til projektets gennemførelse.

Bager- og Konditormestre i Danmark

Gerners Konditori v/ Gerner Pedersen, Svendborg
Rathjes Bageri v/ Tommy Rathje, Egernsund

Dansk Håndværk:

Bjørnskov Tag- og Tømrerfirma ApS v/ Steen Bjørnskov, Køge
Holm Tømrer- og Snedkerfirma A/S v/ Peter Holm, Ballerup
PR Byg A/S v/ Preben Rasmussen, Rødovre

DS-Håndværk og Industri:

Steen T. Hansen ApS v/ Steen Hansen, Stubbekøbing

Total VVS v/ Henrik Søgaard Jensen, Thisted

Varmesmeden i Asserbo v/ Johnnie Hansen, Frederiksværk

2. Summary

Policy refleksioner

Brugerdriven serviceinnovation i håndværksvirksomheder rummer vækstpotentialer. Det er ikke overraskende – spørgsmålet er, hvilken systematisk indsats der skal gøres for at realisere potentialerne.

Erfaringerne fra projekt *Servicefornyelse i praksis – Brugerdriven Serviceinnovation i mindre håndværksvirksomheder* giver en række indikationer af, hvad beslutningstager med ansvar for at stimulere videnbaseret vækst bør være opmærksom på:

Serviceinnovation i håndværksvirksomheder vil kun i meget begrænset omfang ske efterspørgselsdrevet. Håndværksvirksomheder har ikke tradition for eller budgetter til at engagere rådgivere, der kan bistå dem med deres forretningsudvikling. En indsats må enten organiseres kollektivt eller tilbydes fra offentlige aktører.

Men det er ikke nødvendigvis en voldsomt ressourcekrævende opgave at stimulere serviceinnovation i håndværksvirksomheder, da det kun i meget begrænset omfang vil handle om at frembringe ny viden, og i langt højere grad handler om at formidle og anvendeliggøre eksisterende metoder i det omfang de er relevante og meningsfulde.

Stimulering af serviceinnovation i håndværksvirksomheder handler om formidling. Sprog og værktøjer skal afklædes innovations- og serviceterminologier, og i stedet kunne stimulere systematiske refleksioner i hverdagen ved ikke at fremstå unødigt fremmede, og meget gerne formidlet via et konkret fysisk værktøj. Håndværksvirksomheder er vant til at gøre tingene selv – det handler om at skabe rammer for hjælp til selvhjælp og gode sparringsnetværk.

Langt de fleste tilbud om støtte til udviklings- og kompetenceopbygningsaktiviteter er pr. tradition organiseret ud fra en projektlogik. Et afgrænset projekt, hvor en særlig indsats resulterer i et veldefineret resultat. Projektlogikken er så indarbejdet, at den næsten undslår sig bevidste overvejelser. Men projektlogik passer dårligt til håndværksvirksomheder. Udvikling i dem sker løbende i hverdagen, når tid og muligheder tilbyder sig. Spørgsmålet er altså, om de eksisterende redskaber kan løfte opgaven, eller om tilbud om innovationscoaching i hverdagen skal tilrettelægges efter nye principper?

Udbredelse af brugerdreven serviceinnovation skal drives af resultater. Forretningsmæssige resultater – men også resultater som erkendelser af den helt hverdagslige værdi af kundedialogen – medarbejdere som idéudviklere, bedre service i eksisterende ydelser, etc.. Det er håndværkere, der har opnået erfaringer med, hvad en systematisk brugerorientering kan betyde, som vil være de bedste til at markedsføre potentialet hverdagsinnovation. Netværk og brancheorganisationer kan potentielt medvirke til at løfte en sådan opgave.

Læringspunkter – 10 bud på virksomhedernes hverdagsinnovation

De områder, hvor der i denne evaluering har været "bid", har vi valgt at formulere som 10 bud på hverdagsinnovation. De 10 bud er for projektteamet en bouillonterning af den viden, projektet har genereret. De 10 bud er ikke snævre spilleregler, men som nævnt en komprimeret liste over den direkte anvendelige viden, projekt Ny Service har givet, når det gælder brugerdrevet serviceinnovation i mindre håndværksvirksomheder.

1. Det er lettere for virksomheder, der anvender fysiske værktøjer, at få sat skub i nye brugerdialoger

For den her gruppe af håndværksbaserede virksomheder har de skræddersyede fysiske værktøjer været nøglen til deres nye kundedialoger. De fysiske værktøjer er visualiseret og formidlet med udgangspunkt i hver enkelt virksomheds forretning og kundedialog, og der er taget højde for at den nye viden der udvikles ved brug af værktøjerne også bliver overskuelig at bruge aktivt i virksomhedernes innovationsproces. Værktøjerne er meget praksis-orienteret og lette at anvende, hvilket passer godt ind i virksomhedernes tilgang og arbejdspraksis.

2. Nye innovationsmuligheder åbner sig, når virksomheden har blik for helheden i brugerrelationen

Alle har tendens til at hænge fast i forestillinger om kunderne. Når man ser på servicen som kunderne gør, opleves det at der skabes nye indsigter og viden om kundernes behov og de ændringer der måtte være i kundernes behov. Oftest handler det om at se helheden i brugerrelationen eller kunden som "hele mennesker" – der har deres liv med alt hvad det indeholder af rutiner, handlemønstre, rationaler, værdier, ønsker og drømme. Det er en af hovedkilderne til udvikling af nye services.

3. Med hverdagsrefleksion omsætter virksomheder hurtigere erkendelser til praksis

De udviklede værktøjer indgår som en del af den daglige kundedialog. På den måde sker der naturligt en daglig refleksion over kundens prioriteringer, behov og ønsker, som kan omsættes i praksis med det samme. Værktøjerne er dermed et middel til daglig refleksion over kunderelationen, som speeder virksomhedens udviklingsproces op.

4. Virksomheder behøver ingen store forretningsstrategier for at lave serviceinnovation – men serviceinnovation kan føre til forretningsstrategier

Der er ingen af de deltagende virksomheder der har nedskrevet strategier eller færdig kommunikeret forretningsstrategier. Her er det oftest ejeren eller lederen, som bær rundt på en række ideer, som der kan arbejdes videre med, hvis der er tid – og det er der ikke så tit. Projektet har dog vist, at det ikke er en hindring for serviceinnovation – og at der ved at sætte fokus på kunderelationen kan banes vej for en mere strategisk tænkning omkring virksomhedens udvikling og retning.

5. Virksomheder, der arbejder med brugerdreven serviceinnovation, skaber nye netværk, relationer og roller

Når virksomhederne udvikler services med udgangspunkt i kundeoplevelser og behov, åbner det naturligt døre ind til nye samarbejder, relationer og roller. Eksempelvis er det nærliggende at tænke i koncepter og totalleverancer, hvor flere virksomheder bidrager til en fælles løsning af kundens behov. Projektet her har vist at et fokus på den brugerdreven serviceinnovation på naturlig vis åbner muligheder for nye samarbejder, relationer og en øget grad af medarbejderinddragelse. F.eks. er medarbejderinvolveringen steget, både mht. involvering i idéudvikling, men også i form af nye roller og ansvar i virksomhedernes daglige drift.

6. Virksomheder dyrker ikke service som en faglighed, men som en måde at tænke i nye forretningsmuligheder

At levere service og tænke i serviceudvikling er ikke en del af virksomhedernes egen selvforståede faglighed. Serviceudvikling indgår som en del af forretningsudviklingen og det er dermed den måde det skal italesættes og adresseres.

7. Virksomheder har ikke behov for et nyt innovationsprog for at innovere – det er bare en del af hverdagens rutiner

Når innovation gøres til en del af hverdagens rutiner er der ikke behov for at italesætte innovation og de begreber der tilhører den faglighed. Groft sagt kan virksomhederne sagtens innovere uden at kende ordet innovation. Derfor er det en fordel at bruge de termer som virksomhederne kender og oversætte til anvendelige værktøjer, som håndværkerne kan relatere til i deres hverdag.

8. Succesfulde projektsamarbejder skabes ved at dyrke virksomhedernes håndværksbaserede innovationspotentialer

Håndværksbaserede virksomheder er gode til innovation med udgangspunkt i deres faglighed og praktiske tilgang. Ved at dyrke netop dette

potentiale – og den arbejdsdeling – så skabes der gode projektsamarbejder og resultater.

9. Virksomheder synes, at hjælp til selvhjælp er en holdbar model – så er der kort fra idé til handling og det, der virker

Virksomhederne er vant til at se resultater af deres indsats meget hurtigt – det er sådan de arbejder til hverdag. Derfor er de ekstra glade for værktøjer og metoder, hvor effekten af deres anvendelse kan ses på kort tid. De dialogværktøjer som er udviklet i projektet hjælper virksomhederne til selv at anvende dem, og hurtigt se hvad der kommer ud af det i den anden ende. Og det holder.

10. Virksomheder gider ikke innovationseksperter, men derimod en hands-on innovationscoach, som gør brugerdreven serviceinnovation til hverdagsinnovation

Der er ikke behov for en eksperttilgang for at skabe innovation i håndværksbaserede virksomheder. Der er der i mod behov for en coachende tilgang, der støtter virksomhederne i det de i forvejen er rigtig gode til og den praksis de dyrker. Det handler om at skabe rammer eller metoder for kontinuerlig læring i hverdagen og ikke søge at belære og ”omvende”.

Bonus bud:

Virksomheder synes, at projekter er for de langhårede

– og gør brugerdreven serviceinnovation til hverdagsinnovation

Effekter i de deltagende virksomheder

Deltagelsen i projekt Ny Service har været en øjenåbner for de deltagende håndværksvirksomheder i forhold til potentialet i at bruge kunderne i udviklingen af deres forretning. De har med udgangspunkt i brugerdrevne innovationsmetoder udviklet og indført nye servicetiltag og adopteret serviceinnovationselementer i deres fremadrettede arbejde. De virksomheder, der i projektet har arbejdet med servicekonceptidé inden for et nyere forretningsområde, har alle øget deres aktiviteter på området. De øvrige virksomheder har arbejdet systematisk med at øge markedsandele i eksisterende marked med kendte kundetyper, med det mål at fastholde kunderne i længerevarende relationer med større serviceindhold i ydelsen.

Da projektet blev startet op under en periode med højkonjunktur og afsluttet under en økonomisk krise, er det vanskeligt at belyse de forretningsmæssige og økonomiske effekter, da samtlige virksomheder på forskellig vis har været påvirket negativt af krisen. Der er således ikke en målbar vækst i virksomhedernes omsætning eller i antal medarbejdere i projektperioden. Hvorvidt det skyldes den generelle tilbagegang i brancherne som følge af den økonomiske krise er yderst vanskeligt at efterprøve. Projektet har derimod haft centrale resultater

og effekter, når det gælder nye samarbejder, kompetenceudvikling og organisering, strategi og kunderelationer.

7 ud af 8 virksomheder angiver, at ledelsen eller medarbejderne har fået nye roller og opgaver i virksomhederne, og flere af virksomhederne har igangsat nye uddannelsesaktiviteter som følge af et øget fokus på salg, kundedialog og serviceudvikling. Projektet har således medført nye strategiske satsninger og har påvirket rollefordelingen mellem leder og medarbejdere, så der er opbygget en større strategisk kapacitet i virksomhederne. Flere af virksomhederne angiver for eksempel, at de nu inddrager medarbejderne i ideudvikling og tilrettelæggelse af opgaverne, med positiv effekt.

6 ud af 8 virksomheder siger, at de har fået nye samarbejdspartnere som følge af projektet. De nye relationer bidrager til udvikling i virksomhederne på forskellig vis – fra konkrete samarbejdsaftaler til mere løbende inspiration og sparring i udviklingsarbejdet. Virksomhederne angiver ligeledes, at de har opnået ny viden om kunderne i projektperioden, og at det har forstærket deres opsøgende salg, forventningsafstemningen med kunderne og generelt medført en mere systematisk tilgang til at udvikle kundedialogerne til noget værdiskabende.

Projektet har generelt givet virksomhederne blod på tanden, så de nu i højere grad selvstændigt kan gennemføre nye initiativer og udvikle nye servicetiltag. Dette ses også af, at alle virksomhederne har igangsat nye tiltag i forlængelse af projektaktiviteterne.

Projektdesign og metoder

Projekt Ny Service har i sit overordnede undersøgelses- og analysedesign flere lighedspunkter med en række af de øvrige projekter gennemført under Program for Brugerdreven Innovation. Og det lægger sig helt i slipstrømmen af de otte hovedkonklusioner, der også er blevet draget i Erhvervs- og Byggestyrelsens rapport vedrørende Korterevarende brugerdrevne innovationsforløb for mindre og mellemstore virksomheder (maj 2010). Herved har projekt Ny Service bidraget til at befæste brugerdreven innovation som gangbar metode, der både viser sig praktisk gennemførlig og som en effektiv innovationstilgang for danske virksomheder.

Generelt har projektdesign, tilgang og metoderne være succesfulde, hvilket også skyldes en række justeringer undervejs for at tilpasse projektet målgruppen og den dagligdag i virksomhederne, som projektet har været en del af. Når det gælder hele projektdesignet og tilgangen er der et par pointer, som er vigtige at videregive i forhold til evalueringen: 1) projektet har været længere end det, som målgruppen ellers er vant til, og det har betydet, at det har været svært at holde momentum igennem hele projektførelsen. Det er værd at over-

veje til et fremtidigt projekt, hvorvidt kortere, mere intense innovationsforløb vil være mere effektive for målgruppen. 2) Evnen til at omsætte metoder og fagsprog til målgruppen er alfa omega. Ordet innovation er knapt blevet anvendt i projektperioden, *salg* eller *udvikling* viste sig at dække mere præcist. *Brugerne* gled ud til fordel for *kunderne*. Projektsprogbruget har således talt sig ind i virksomhedernes eksisterende forretningsprocesser og dermed sprogbrug. 3) Tilgangen i projektet har været at udvikle en samskabende, fagligt funderet og ligeværdig dialog med virksomhederne. Det har været en væsentlig del af forudsætningerne for virksomhedens arbejde med hverdagsinnovation – eller etableringen af en innovationskultur i virksomheden. Med denne tilgang har konsulenterne, der nok er ”innovationseksperter”, i høj grad haft rollen som innovationscoaches, forstået som én rolle, hvor fokus i høj grad har været rettet mod at klæde virksomhedsejeren på til at reflektere, systematisere og handle på sin viden om virksomhedens potentiale, struktur og kontekst, i udviklingen af servicekonceptidéen. Dette er måske også en af årsagerne til, at 5 ud af de 8 virksomheder vurderer, at det er samarbejdet med konsulenterne, som har givet dem mest i projektet.

Hverdagsinnovation er blevet et centralt begreb i projekt Ny Service. Hverdagsinnovation løfter innovation ud af projektlogikken og ind i en virksomhedspraksis, hvor innovativ adfærd indlejres i tilbagevendende rutiner, fx salgssituationer frem for i temporære projektsammenhænge. Evalueringen har vist, at de udviklede dialogredskaber frem for en korterevarende rolle i projektsammenhæng, i flere tilfælde, er blevet hverdagsværktøjer i virksomhederne. Herved overstiger projektets resultater forventningerne til brugen af værktøjerne, men det vidner måske også om, at den herskende projektlogik, som praktiseres hos bl.a. udførende konsulenter og bevilgende myndigheder, ikke nødvendigvis går godt i spænd med virksomhedernes praksis. Dette vil selvfølgelig afhænge af innovationsfokus. I tilfældet projekt Ny service har virksomhederne arbejdet med innovation af servicedimensionen i deres produkter og ydelser, hvorfor nærheden til kunden sandsynligvis er faldet lettere, end hvis der havde været tale om mere teknisk produktinnovation.

Udover den mere procesmæssige refleksion over hverdagsinnovationens kollisionkurs med projektlogikkens regime, så er hverdagsinnovation et begreb til udforskning, fordi det måske netop tilbyder en innovationstilgang, der med sin integration i virksomhedernes eksisterende praksis sikrer en højere grad af kontinuerlig innovation forankret i virksomhedernes kerneprocesser. Det peger evalueringen på flere steder. Netop installationen af et artefakt, dialogværktøjet, og en praksis, kundedialogen, hvor værktøjet anvendes, etablerer en rutine for hverdagsrefleksion eller et dobbelt læringsloop. Herved etableres en af de væsentligste ledelsesmæssige forudsætninger for innovation, reflekteret ledelsespraksis, og det oven i købet ”mens man bare passer sit arbejde.”

3. Baggrund – Kort om *Servicefornyelse i praksis.*

Service har været projektets omdrejningspunkt – og *hvad er der egentlig nyt i det?* – spørger den mindre håndværksvirksomhed, der dagligt har svende, der reparerer og forskønner private hjem, eller frontmedarbejdere, der betjener dusinvis af kunder med friskbagte brød og kager. Det *nye* i Servicefornyelse i praksis – eller projekt Ny Service, som projektet har heddet i daglig tale – har netop været udviklingen af virksomhedens kompetencer til, på systematisk vis og med handling for øje, at spørge ind og lytte til kundernes behov.

I projektet har de deltagende virksomheder arbejdet med at anskue egen virksomhed og dens produkter og serviceydelser fra kundens perspektiv, at fastholde perspektivet, og ikke mindst at reflektere over det sete og oplevede. Udviklingen af den reflekterede praksis omkring kunderne, deres behov og hvordan disse kan udmunde i nye eller tilpassede serviceydelser og koncepter, har i sidste ende ført til forretningsudvikling i en række afskygninger, fx i form af nye servicekoncepter, opdyrkning af nye kundesegmenter og optimering af arbejdstilrettelæggelsen.

Projektet er blevet gennemført i perioden 2008-2010, i skyggen af finanskrisen, der på forskellig vis har præget de deltagende virksomheders indtjeningsgrundlag og opgavetyper. Den økonomiske og finansielle krise kan næppe tillægges mange positive træk, men blandt de deltagende virksomheder synes projektdeltagelsen at have skabt øget fokus på opgavernes servicedimensioner. I takt med krisens intensitet er service, og de forretningsmæssige potentialer det rummer, kommet højere op på virksomhedernes dagsorden. Dette er måske yderligere forstærket af et skift i kundesammensætningen, hvor flere privatkunder er kommet til i takt med, at de professionelle bygherrer har stoppet aktiviteter indenfor nybyggeriet.

Hovedformål

Projektets hovedformål jf. projektansøgningen har været at:

- Indsamle ny viden om uerkendte og erkendte servicebehov i tre brancher.
- Anvende viden om behov til at skabe nye muligheder for forretnings- og serviceudvikling blandt de deltagende virksomheder – og virksomhederne i de involverede brancher.
- Udvikle og sprede systematiske metoder og redskaber til både ledere og medarbejdere i de tre brancher, der gør dem i stand til at indsamle, bearbejde og udnytte viden om nye og eksisterende kundebehov i den løbende forretnings- og serviceudvikling.
- Udvikle og teste nye formidlings- og vidensspredningsformer til en målgrup-

pe, som opfattes som vanskelig at påvirke og "få i tale", når det gælder erhvervsfremme- og innovationsinitiativer.

- Måle kundernes oplevede servicekvalitet før og efter gennemførelse af service innovationsprojekterne.

Projektdesignet

Projektteamet bestående af Copenhagen Living Lab, Håndværksrådet og projektholderen Teknologisk Institut har haft til opgave at beskrive serviceinnovationsudfordringerne i de tre brancher. Det er sket ved at understøtte de deltagende håndværksvirksomheder i konkretisering af idéer til servicekoncepter og udviklingen af værktøjer til kundedialog, hvilket både har fundet sted i forbindelse med afholdelse af workshops og møder afholdt i virksomhederne.

Projektforløbet

I den oprindelige projektansøgning er projektet nedbrudt i 10 hovedaktiviteter. Disse hovedaktiviteter er fastholdt gennem projektet, men har i formidlingssammenhænge, overfor deltagende virksomheder og i de afsluttende præsentationer for andre virksomheder og innovationsfremmeaktører været mere overskueligt præsenteret som en fasemodel.

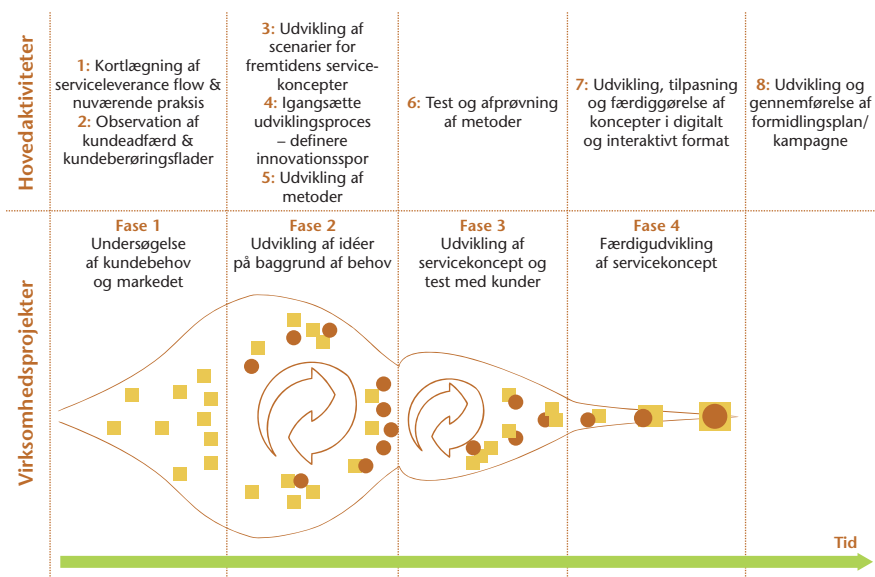


Diagram for projekt Ny Service: De gule firkanter: Behov hos kunderne. Orange cirkler: Idéer til løsningskoncepter. Det endelige koncept kan ses som en sammensætning af servicebehov og serviceløsning.

Fasediagrammet illustrerer en iterativ innovationsmodel, hvor løsningsrummet indskrænkes og skærpes i takt med at datagrundlaget forbedres og idéer forædles til koncepter.

I **fase 1 – Undersøgelse af kundebehov og markedet** opbyggede projektteamet viden om de otte deltagervirksomheder; deres kunder, deres hverdag og praksis. Undersøgelingsdesignet er baseret på metoderne: Observationer og etnografiske interviews med både ejere, medarbejdere og kunder. De indsamlede empiriske data blev transkriberet og analytisk bearbejdet med henblik på at kortlægge kritiske servicesituationer i virksomhedernes relationer til kunderne.

Målet med bearbejdningen af feltarbejdets indsamlede empiriske data har været på en let tilgængelig vis at beskrive den servicepraksis, som interviews og observationer gav indblik i. Materialet blev således struktureret som en række touch points, bestående af "servicesituationer" og tilknyttede kunde/brugeroplevelser. Feltarbejdet var grundlaget for de to inspirationskataloger for henholdsvis Bagere og VVS- og Tømrer, der uddybes i de følgende afsnit.¹



Billeder fra observationer.

I den idégenererende **fase 2 – Udvikling af idéer på baggrund af behov** anvendte projektet endvidere scenarier som afsæt for en udvikling af forretningsidéer. For hver af de tre deltagende brancher udarbejdede projektteamet scenarier for fremtidens udvikling af brancherne. Scenarierne var udviklet med afsæt i identificerede trends, og levendgjort med en række portrætter af fremtidens kunder – deres behov, drømme og livssituation. Scenarierne blev præsenteret og videreudviklet ved de første fællesarrangementer i projektet – scenarieworkshops for de tre brancher tømrer, VVS og bager. På workshops deltog, udover virksomhederne, konsulenter fra deres respektive brancheorganisationer; DS-håndværk og Industri, DST samt BKD. Endvidere deltog en række "eksperter", fx repræsentanter fra Teknologisk Instituts tekniske centre eller DTU. Eksperternes rolle var at fastholde fagligt funderet fokus på fremtiden.

Som afslutning på fase 2 udvikledes innovationsspor i hver af de otte deltagende virksomheder. Det skete i tæt samarbejde med håndværksmestrene i den enkelte virksomhed og projektteamet. Udgangspunktet for innovationssporene var håndværkernes egne forretningsidéer. Mod afslutningen af fase 2 blev der gennemført to fokusworkshops – en for bagere, og en for VVS/Tømrer og snedkere, hvor virksomhederne af projektteamet og de øvrige deltagende virksomheder blev udfordret på deres ”medbragte” forretningsidéer. Fokusworkshoppen gav virksomhederne mulighed for at fokusere på konkretiseringen af deres idéer på koncentreret vis.

I **fase 3 – Udvikling af servicekoncept og test med kunder** har projektteamet i tæt samarbejde med håndværksvirksomhederne udviklet innovations- og dialogværktøjer, der hver især skulle sikre, at den enkelte virksomheds servicefokus blev tilført ny viden og idéer – direkte fra kunder og brugere. Allerede i projektets første faser stod det klart, at håndværkere først og fremmest er fagfolk, og dialogen med kunden handler først og fremmest om opgaven, og hvordan den kan løses.

I de enkelte virksomhedsprojekter har servicefokus været forskelligt, men et

Virksomhed	Udviklet servicekoncept
Gerners Konditori v/ Gerner Pedersen, Svendborg	Faste aftaler om fleksible leverancer til virksomheder i lokalområdet
Rathjes Bageri v/ Tommy Rathje, Egernsund	Kortlægning af kundeønske og behov, som afsæt for udvikling af service- og sortiment.
Bjørnskov Tag- og Tømrerfirma ApS v/ Steen Bjørnskov, Køge	Integreret service ved større renoveringsopgave hos private
Holm Tømrer- og Snedkerfirma A/S v/ Peter Holm, Ballerup	Personaliseret indflytning i lejligheder
PR Byg A/S v/ Preben Rasmussen, Rødovre	Kundetilpasset messestand til udstillinger
Steen T. Hansen ApS v/ Steen Hansen, Stubbekøbing	Servicepakke
Total VVS v/ Henrik Søgaard Jensen, Thisted	Totaltjek – energirigtige løsninger til hjemmet
Varmesmeden i Asserbo v/ Johnnie Hansen, Frederiksværk	Serviceaftale til sommerhuse

gennemgående træk har været at få et mere nuanceret og præcist billede af, hvad kunderne forventer, hvilke ydelser prioriteres i købsituationen, hvad der er inkluderet i en pris og hvad der er købsvillighed til at betale for herudover, fx i form af ekstra services.

I samarbejde med den enkelte virksomhed udviklede projektteamet innovationsværktøjer, der havde til formål at kortlægge viden om kunder gennem indsamling af empiriske data om kunder eller potentielle kunder. Innovationsværktøjerne er overordnet faldet i to grupper: Dialogværktøjer i form af faciliterende kundespil, og værktøjer til medarbejderinddragelse. Nedenfor ses en oversigt over de deltagende virksomheder, en kort beskrivelse af de udviklede servicekoncepter samt de anvendte innovationsværktøjer og output fokus for viden om kunder og brugere.

Dialogværktøjerne er overvejende udviklet med inspiration fra brætspil, og har fungeret som en visuel og selvdokumenterende spørgeguide. Virksomhederne, der har anvendt denne type værktøjer, har undersøgt kundernes ønsker og behov for specifikke serviceydelser og servicekoncepter.

Innovationsværktøjer	Output fokus		
	Behov og ønsker	Prioritering	Aktuel adfærd
• Brødkurven	X		
• Ugeplanen	X		X
• Spørgeskema-undersøgelse	X		X
• Postnummer undersøgelse			X
• Kundeinterview gennemført af medarbejdere.	X		X
• Dagsplanen	X		X
• Servicebingo		X	
• Tour de lejlighed	X	X	X
• Servicerejsen	X		X
• Prioriteringskort		X	
• Workshop med medarbejdere			
• Barrierebingo		X	
• Billedlotteri	X		
• Årshjulet	X	X	X

Fase 4 – Færdigudvikling af servicekoncepterne kørte til dels parallelt med fase 3, idet virksomhederne efter de første test af værktøjerne med kunderne havde idéer til forbedringer og tilføjede nye dialogelementer. Der blev i denne fase udarbejdet handleplaner for virksomhedernes næste skridt, og for de fleste af virksomhedernes vedkommende blev der udviklet prototyper for fx tjeklister, servicepakker og flyers. I den helt afsluttende fase har virksomhederne i samarbejde med projektteamet samlet op på resultaterne, således at den viden, som kundedialogerne har givet, kobles til forretningsidéen i et mere strategisk perspektiv.

Formidling af projekt Ny Service

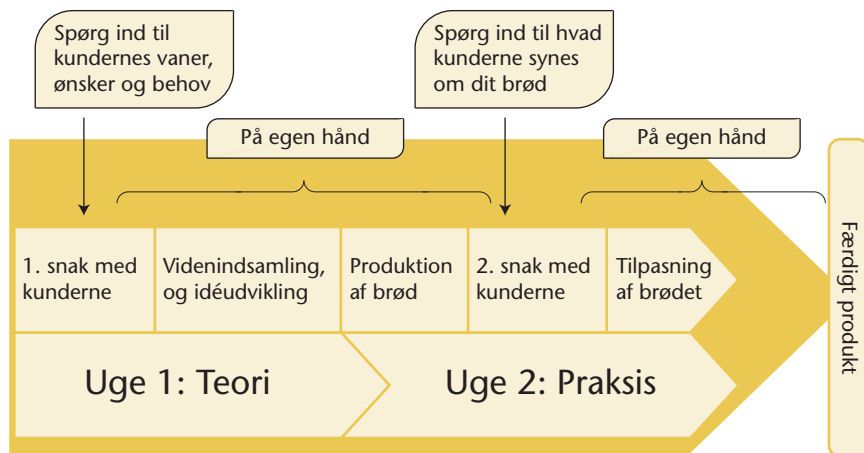
En væsentlig del af projektets formidlingsindsats sker via formidlingsplatformen www.nyservice.dk, hvor de deltagende virksomheder i billede og lyd fortæller om deres erfaringer og oplevelser med de anvendte brugerdrevne innovationsværktøjer, ligesom de fleste værktøjer er tilgængelige. Herudover har Håndværksrådet via sine medlemsorganisationer sikret en bredt anlagt spredning af projektets resultater og erfaringer gennem artikler i brancheblade og på nyhedssites, samt afholdelse af arrangementer hos brancheorganisationernes medlemmer og konsulentgrupper, ligesom de regionale Væksthuse har været værter for præsentationsarrangementer.²

Ligeledes er der blevet samarbejdet med erhvervsskolerne for at sætte fokus på brugerdrevne innovation og kundedialog i undervisning for bager, VVS'er og tømmer. Der er holdt møder med undervisere på Syddansk Erhvervsskole for at opsamle viden om deres praksis på innovations- og udviklingsområdet, og behov for undervisningsmateriale, der kunne integreres i, og supplere, deres nuværende undervisningsforløb.

På baggrund af denne dialog er der blevet udviklet opgaver, som tager udgangspunkt i uddannelsens hovedforløb, men tilføjet nye elementer/delopgaver om inddragelse af kunder. Til fx bagernes opgave "Dekorationsbrød og produktudvikling", hvor de skal udvikle en ny type brød, er opgaven tilpasset således, at de skal undersøge kundernes behov i forhold til brød, inden de går i gang med at udvikle et nyt produkt. De skal teste den første version af brødet hos kunderne, og bruge deres feedback til at tilpasse brødet i den endelige version.

Denne type opgave skal sikre eleverne indsigt i, hvordan de kan udvikle nye produkter og services på baggrund af kundernes behov og ønsker, samt give dem et førstehånds indtryk af, hvordan brugernes input indsamles og integreres i udvikling af nye produkter og services. Opgaven suppleres med en teoretisk funderet introduktion til brugerinddragelse og værdien heraf, samt en introduktion til hjemmesiden www.nyservice.dk, hvor opgaverne også vil være tilgængelige. På denne måde bliver eleverne, fremtidens håndværkere, allerede

i uddannelsen introduceret til tankegangen omkring kundeinddragelse og stifter bekendtskab med metoderne.



Oversigt over forløbet for opgaven "Dekorationsbrød og produktudvikling" for bagerelever.

Til VVS-uddannelsen er der udviklet supplerende case-materiale til undervisningsbrug, der fokuserer på kundernes behov med udgangspunkt i hverdagspraksis og eventuelle ikke-erkendte behov. Således angives faktorer, der kan have indflydelse på valg af VVS-løsninger, og ikke kun hvilke VVS-løsninger, der konkret ønskes installeret. Således udfordres eleverne til selvstændigt at tage stilling til, hvilke løsninger er optimale for den enkelte kunde.

4. Undersøgelsesdesign for evaluering

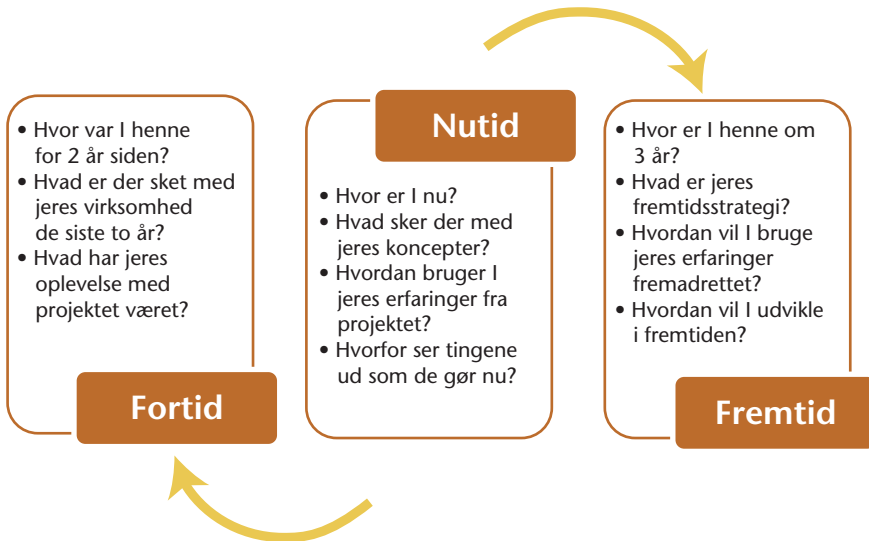
Evalueringen er designet således, at der foretages en vurdering af projektets metoder, effekter og resultater med henblik på videre anbefalinger til fremtidige initiativer på området. Dette er foregået ved interviews med alle deltagende virksomheder ved hjælp af et spørgeskema, interviews med projektteamet og med brancheorganisationerne. Spørgsmålene dækker følgende to områder:

1. Projektets design, metoder og udviklede værktøjer
2. Direkte effekter i forhold til de deltagende virksomheder

Evalueringen af virksomhederne, projektteam og branchekonsulenter er foregået i perioden maj-juli 2010. Interviews med virksomhederne er foretaget på møder (oftest hos virksomheden), interviews med branchekonsulenter er foretaget telefonisk og interviews med projektteam ved hjælp af et elektronisk spørgeskema. Interviewene har været strukturerede kvalitative interviews, der fulgte en interviewguide. Spørgsmålene var hovedsageligt åbne, men der har også været lukkede spørgsmål med eksempelvis prioriteringer og gradueringer, der giver enkelte kvantitative variabler, der kan opstilles grafisk for at give et visuelt indtryk af virksomhedernes udvikling. Fokus har dog været det kvalitative, da det har været svært at måle på nogle af udviklingsparametrene, samt det faktum, at der kun har været otte deltagende virksomheder, så datagrundlaget har ikke været så omfattende.

Evalueringen af virksomhederne har haft tre tidsperspektiver, hvor der er blevet spurgt ind til fortiden, nutiden og fremtiden³. Det ses i følgende diagram:

Dette format har givet en vurdering af ovennævnte områder og har hjulpet med at give indblik i, hvad der skulle have været anderledes i projektets design, hvilke metoder man skal bruge i fremtidige forløb, hvordan projektet opleves for målgruppen, samt ikke mindst hvilke områder de gerne selv ville have arbejdet mere med. Samtidig har disse spørgsmål også givet indblik i de effekter, projektet og dets aktiviteter har haft på virksomhederne. Konkrete ændringer i deres rutiner, roller i virksomheden, strategi, antal medarbejdere, økonomi, antal og type ordrer, måder at reklamere på, giver også et tegn på effekterne af projektet.



Undersøgelsesdesign for evaluering.

I forhold til projektet som helhed er virksomhedernes spørgsmål blevet suppleret med spørgsmål til projektteamet, som kunne give indblik i projektdesignet og hvorfor aktiviteterne er foregået som de er⁴.

Evalueringen har også kigget på den oprindelige projektansøgning og det "der var tanken" med projektet inden det gik i gang, og sammenlignet det med det "der rent faktisk er sket"⁵. Årsagerne til ændringerne har været interessante at kigge på, også mht. læring og udvikling af fremtidige projekter. Herudover er de branchekonsulenter, der har været involveret i projektet, blevet spurgt til, hvilket udbytte de selv og virksomhederne har fået af projektet, samt hvordan de tror man kan sikre vidensspredning og nye forløb på serviceinnovationsområdet⁶.

	Fra ansøgning		Projektforløb		Kommentar
	Mål	Resultat	Aktiviteter	Metoder	
Hovedaktivitet					
1-10					

5. Evaluering

Evaluering af projektdesign og anvendte metoder

Mål: Evaluering af projektdesign med henblik på udvikling af servicekoncepter for mindre håndværksvirksomheder

Overordnet om projektforsløbet

Deltagelse i et forløb som projekt Ny Service har givet håndværkerne mulighed for at arbejde systematisk med forretningsudvikling ved hjælp af brugerdrøve innovationsmetoder på en måde, som de ellers ikke vil have mulighed for. Projektets design har gjort, at de har fået afsat tid til at arbejde med udviklingen sammen med kunderne, og hjulpet dem videre med nogle idéer, som ellers ikke var blevet hevet frem fra skuffen.

Hele processen (kunne jeg bruge) – bare dét at være igennem forløbet. Det er svært i en travl hverdag at få tid til at tænke tingene igennem. Det har været godt med workshops og møder hvor kalenderen er ryddet – og tid sat af til det. Ellers får jeg det ikke gjort.⁷

Det får bragt de problemer op man måske har, men ikke kan sætte ord på. Det gav mere struktur i og med vi også skulle lave noget forberedelse.⁸

Projektdesignet har lagt vægt på en involvering fra håndværkerens side, således at de vil være klædt på til at arbejde videre med værktøjerne og involvering af kunderne efter projektafslutningen. Denne synergi mellem projektteamets arbejde og håndværksvirksomhedens input har gjort, at projektteamet udover i videnuddvikling i fht. håndværkerens hverdag har givet virksomhederne en stærk fornemmelse af, at projektets arbejde fokuserede på deres behov og udvikling, og i mindre grad på udviklingen af generiske dialogværktøjer til brugerdrøven serviceinnovation og IT-baserede læringsredskaber.

Allerede projektets første fællesaktivitet, Scenarieworkshoppen, pegede på nogle udfordringer i projektdesignet fx i forhold til at være i samklang med virksomhedernes innovationsvaner.

- De deltagende virksomheder var uvante med at "rejse" til fremtiden, og arbejde så konkret med visioner, som scenarier lægger op til.
- Scenarierne adresserer fremtiden på et branche/sektoer niveau, dvs. et meta-niveau langt fra deltagernes egen virksomhed og virkelighed. Virksomhedsdeltagerne synes uvante med at arbejde med serviceudvikling på dette niveau.

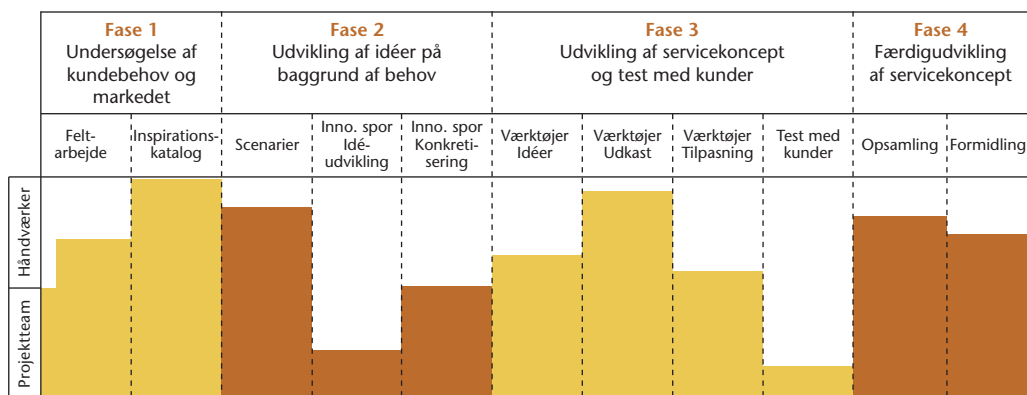
- Scenarieworkshoppen var det første fællesarrangement i projektet, hvor virksomhederne mødtes med hele projektteamet og de andre virksomhedsdeltagere i deres branche. Dette øgede yderligere indholdselementerne på workshoppen, der udover introduktion til scenarier og servicekoncepter også indbefattede præsentation til projektdeltagere samt de særligt inviterede eksperter.

Man kunne måske være lidt på forkant og fortælle virksomhederne at noget vil virke lidt svævende til at starte med, men at man godt kan bruge det.⁹

Virksomhederne har i starten af projektet haft svært ved at få overblik over, hvad der blev forventet af dem i projektet. Mange havde ikke hørt om brugerdreven innovation inden projektstart, og havde måske ikke et klart billede af, hvad processen skulle indebære. Det kunne have været en god idé med en fælles workshop i begyndelsen af projektet for at afklare tvivl og afstemme forventninger. Samtidig har evalueringen vist, at projektet har været længere end det, som målgruppen ellers er vant til, og det har betydet, at det har været svært at holde momentum igennem hele projektførløbet. Det er værd at overveje til fremtidige projekter, hvorvidt kortere, mere intense innovationsforløb vil være mere effektive for målgruppen.

Som projektet er skredet frem, har der naturligvis været nogle tilpasninger, der er blevet lavet i forhold til den oprindelige projektplan. Det skyldes bl.a., at samarbejdet med virksomhederne har tilført projektteamet detaljeret indsigt i virksomhedernes hverdag og projektets målgrupper, hvilket har ført til afklaring af innovationsmuligheder. Alle disse tilpasninger er løbende afrapporteret til Program for Brugerdreven Innovation og har ikke givet anledning til, at projektets rammer er ændret.

Projektet har anvendt en række forskellige metoder til at facilitere innovationsprocessen for håndværkerne. Der har endvidere været særlig fokus på at give dem en forståelse for anvendelsesmulighederne i en brugerdreven innovationsproces, samt de tilhørende metoder. Metoderne er valgt ud fra nogle overvejelser om, hvordan målgruppen af håndværksvirksomheder kan integrere brugerdreven innovation som element i deres serviceinnovationsprocesser. Som det fremgår af figuren på næste side har der i løbet af projektet med varierende intensitet og arbejdsdeling været samspil mellem virksomhederne og projektteamet.



Oversigt over involvering/samarbejde mellem projektteamet og virksomhederne i løbet af de forskellige aktiviteter i projektet.

Fase 1 – undersøgelse af kundebehov og markedet

I feltarbejdet er der anvendt observationer og etnografiske interviews som metode. Denne strukturerede kortlægning af såvel virksomhedernes serviceflow og relation til kunder blev set fra mestres, medarbejders og kunders perspektiv. Observation som metode understøttede en bred forståelse af de dynamikker, processer og forhold, der udfolder sig i virksomhedernes servicepraksis, herunder et første greb om serviceydelsens svært håndgribelige dimensioner – adfærd, holdninger og værdier. Observationer muliggjorde indkredsning af måder, hvorpå mester og medarbejdere praktiserer service (det de 'gør') og ikke kun at tage udgangspunkt i den måde, de selv beskrev deres arbejde med service (det de 'siger de gør'). Feltarbejdet indkredsede rutiner, som hverken synes bevidste hos håndværker eller kunden, og gav derved værdifulde empiriske data til udviklingen af værktøjer og servicekoncepter.

De efterfølgende interviews gav dog mulighed for, at medarbejdere og håndværkeren selv italesatte deres erfaringer med service, hvilket gav brugbare data i forhold til potentialet for serviceudvikling i virksomheden.

Feltarbejdet i virksomhederne opbyggede endvidere relationer til håndværkerne og deres virksomheder, og gav en personlig kontakt. Denne i sig selv banale registrering viste sig senere i projektførløbet vigtig for gennemførelsen af selve innovationsaktiviteten. I og med, at virksomhederne for størstedelens vedkommende sjældent samarbejder med konsulenter, og dermed primært har erfaringer med salgskonsulenter af forskellig slags, så har allerede de indledende besøg i virksomheden i forbindelse med feltarbejdet givet virksomhederne en klar fornemmelse af, at projektteamet havde oprigtig interesse i virksomheden, ikke skulle sælge noget – og i øvrigt var helt nede på jorden.

Det er vigtigt, at I har været ude hos de små virksomheder. De har følt, at I har interesseret jer for dem og fulgt op på dem. Det har været det gode ved dette projekt – og det anderledes.¹⁰

5 af de 8 virksomheder vurderer ligeledes samarbejdet med konsulenterne som det, de fik mest ud af i projektet.

Jeg ser møderne som opfølgning på workshops – har været en god kombination. Det har været fint med møderne, så man kunne blive sparket videre.¹¹

Der blev i forbindelse med feltarbejdet også foretaget interviews med virksomhedernes kunder. I og med, at anonymitet ikke var muligt at opretholde – det var virksomhederne selv, der udpegede kunderne – viste det sig metodisk vanskeligt at få genuine udsagn, idet de fleste var altovervejende positive. Derfor blev der ligeledes gennemført supplerende interviews med ”tilfældige” kunder, for at få yderligere data om kunders servicebehov og oplevelse med håndværksvirksomheder.

Feltarbejdet og kortlægning af serviceflow fungerede som grundlag for udarbejdelsen af **inspirationskatalogerne**, der blev udviklet med to visualiseringsmål:

- Inspiration og indspark til de deltagende virksomheder til udviklingen af deres servicekonceptidéer
- Synliggørelse og systematisering af kundesituationer og serviceoplevelser til ”touchpoints” – som optakt til identifikation af servicebehov.

Den indledende analyse af feltarbejdet viste fælles karakteristika for de deltagende VVS’ere og tømrervirksomheder for såvidt angår:

- Serviceflow – ydelsen leveres hos kunden, ofte hos private
- Salgsproces – afgivelse af tilbud, forventningsafstemning
- Kundetyper og kunderelationer – overvejende private kunder og faste kunder.

– og det blev således besluttet at lægge disse to brancher sammen.

Bagervirksomhedernes kundekontakt er mere knyttet til salgssituationen i butikken, og at mester selv sjældent har særlig stor kundekontakt, den varetages af butikspersonalet.

Ud fra det indsamlede empiriske materiale blev der identificeret en række situationer, hvor kunden møder håndværkeren og håndværkerens produkter og ydelser. For hvert af disse møder blev der lavet en liste over de oplevelser, som

kunden forbinder med mødet – blandt de identificerede overlap prioriterede projektteamet på to interne workshops 19 og 15 "touchpoints" for hhv. Tømmer/VVS og Bagere. For hvert touchpoint blev der udarbejdet en karakteristik af servicesituationen efter denne skabelon:

Billede fra feltarbejdet	Titel Kort beskrivelse
Ambitiøse spørgsmål Syntesen af interviews-findings på tværs af mestre, medarbejdere og kunder formuleret som spørgsmål til virksomheden.	Citater fra medarbejdere, mestre og kunder Validering og illustration af "ambitiøse spørgsmål" og "hvad nu hvis" med citater fra datamaterialet.
Hvad nu hvis...? Idéer til service identificeret enten i feltarbejds interviews eller genereret på de interne workshops i projektteamet, formuleret som spørgsmål.	Et nyt perspektiv på praksis opdelt i temaer var en måde, hvorpå håndværkerne kunne se deres hverdag og arbejde med andre briller. Målet var et understøtte en indsigt i den 'ikke-erkendte' viden, der er indlejret i deres normale service-praksis.

Her er et eksempel fra bagernes inspirationskatalog:



I BUTIKKEN I

LUMME • NYGDELIGT • ERHVERVSMÆLLET • UOPDRIBEDE • STRESSFRIE • SÅNDLIGT • LYST •

Bunkkens atmosfære og indretning er både en oplevelse i sig selv og et signal om, hvem bageren er. En hyggelig smøgning og duften af brød skaber en rar atmosfære i butikken og giver kunden en oplevelse af, at brodet på hylderne er friskt og netop taget ud af ovnen. Når produktionen kan ses fra butikken får kunden en fornemmelse af, at bageren bager sit eget brød og et indblik i, hvordan brodet bliver til. At stå i butikken kan føles stressende, hvis man kommer hurtigt til og ikke har bestemt sig, eller hvis man travlt og koem er lang. Har butikken en café skal man kunne sidde uforsyrret og ikke føle sig udmattet.

I Odense, der har de helt sådan et lugt, hvor man kunne se selve produktionen, det synes jeg også lige gav en ekstra dimension, (hånd)

Teg synes det er fint nok at man lige har en adskilning ad mod rejnen, så man ikke behøver at stå inde i butikken at tage bestillingen og at man lige kan stå at kigge lidt... utrykkende" (hånd)

Her har vi nogle der åbne eller halvåbne, hvis man skal lige det sådan. Nogle har jo helt lukket og inde. Kunden er jo også nygerrige. Plus, det er der også meget større end, hvis der bare er en man, (købedant)

Så er der tre herde, der har jeg så aldrig såkket selv, fordi jeg synes det er som at sidde på en busgærd. Jal Du ser jo alle dem der kommer ind, og de ser dig, og der er ikke noget lugt over det. Så synes jeg at det kan være lige meget, (hånd)

AMBITIØSE SPØRGSMÅL

- Hvordan oplever kunderne butikken, og hvad tænker de om dens indretning?
- Hvad er samspillet mellem butikkers udtryk og kvaliteten af brodet der sælges?
- Hvordan kan brodenes stilling blive gennemskuelig for kunderne?

HVAD NU HVIS...

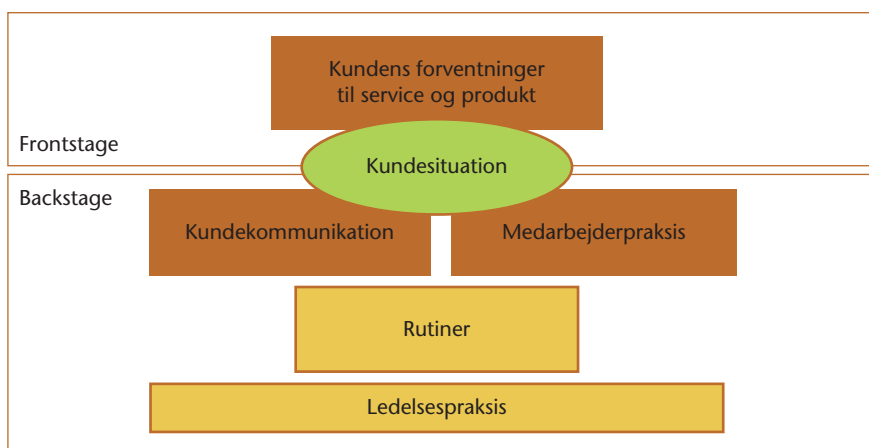
- Hvis i butikken kunne se brodet blive bage i løbet af dagen?
- Der altid duftede af friskbagt brød, når man gik forbi bageren?
- Bageren var et sted hvor kunderne kunne lære at bage klassens time kage og smørestykker?

Tema "I butikken" fra bagernes inspirationskatalog.

Det er vurderingen, at inspirationskatalogerne har haft den direkte ønskede effekt i de tilfælde, hvor de er blevet læst af de deltagende virksomheder. Her satte de tanker i gang i ideudviklingsarbejdet og konkretiseringen af virksomhedens innovationsspor.

Der var stof til eftertanke om, hvad kunderne tænker om VVS'er som udførende og i øvrigt deres syn på håndværkere generelt. Mødet mellem kunde og virksomhed var anderledes set fra kundernes side. Kunderne tænker på en meget anderledes måde og håndværkere har tendens til at blive for faglige. På den anden side, har kunderne nogle forestillinger om hvad de ønsker men det er ikke det samme billede som håndværkeren¹².

I bearbejdningen af data fra feltarbejdet blev der endvidere anvendt en "frontstage/backstage" model som forståelsesramme for, hvilke elementer hos kunder og virksomheder, der øver indflydelse på kundemødet og serviceoplevelsen. Modellen synliggør de komplekse processer til baggrund for en kundesituation. Fx at kunden indtræder i situationen med forventninger til både service og produkter baseret på tidligere erfaringer eller udsagn fra andre, der har gjort brug af lignende ydelser. Derudover har kunden en række 'ikke-erkendte' behov og forestillinger, som måske ikke kommer frem i en almindelig kundesituation, hvis der ikke spørges konkret ind til disse. Derudover foregår der i virksomheden processer i 'back-stage' området, der har indflydelse på, hvordan håndværkeren og medarbejdere møder kunden i kundesituationen. Her er der igen en række erkendte processer – den italesatte praksis om kundekommunikation, som medarbejdere er bevidste om. Derudover vil en række andre faktorer spille ind, herunder ledelsespraksis – eksempelvis praksis for medarbejderinddragelse i udviklingsarbejde, feedback rutiner og hvordan de opfatter kulturen i virksomheden. Dette påvirker medarbejderpraksis ude hos kunderne og påvirker derfor virksomhedens potentiale for nye former for serviceudvikling og salg. Grunden til, at netop frontstage/backstage modellen fremhæves er, at den er blevet "båret igennem projektet" og har indgået i arbejdet med virksomhederne på workshops og møder.



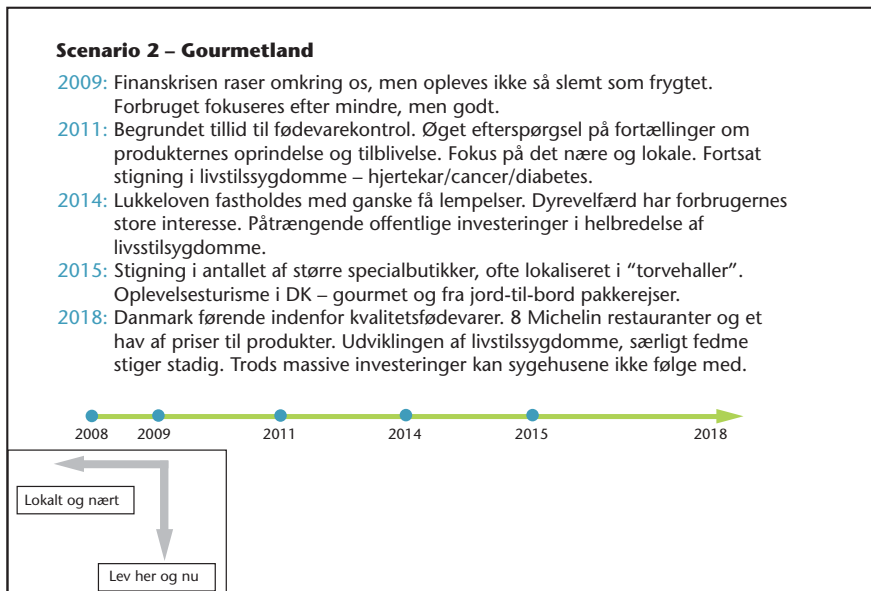
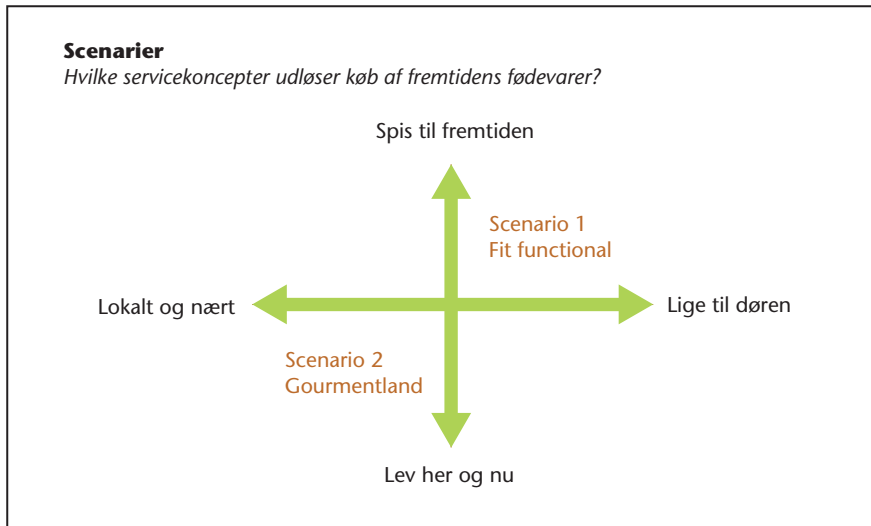
Model for Backstage Frontstage i serviceleverancen som blev anvendt i projektet.

Findings i fase 1

- Identifikationen af touchpoints fungerede som et "skridt på vejen" i bearbejdningen af det omfattende empiriske datamateriale fremkommet i kortlægningen af serviceflow og af kundebehov.
- Allerede første fases feltarbejde indikerede et af projektets helt store udfordringer og læringspunkter: Alene innovationsnomenklaturen som den praktiseredes hos projektteamet og blandt innovationsaktører spændte ben for at opnå positive innovationseffekter hos virksomhederne.
- Relationsopbygningen, som den fandt sted i feltarbejdet, har fungeret som en "døråbner" i det egentlige innovationsarbejde. Selvom der kun i mindre omfang har været personsammenfald, vurderes alene virksomhedernes første møde med projektteamet, som markering af et "anderledes" = lyttende, udspørgende samarbejde med konsulenter, at have haft en positiv afsmittende effekt på de videre forløb.
- Feltarbejdet har endvidere sikret en vis interesse for projektet tidligt i processen, idet medarbejderne både blev observeret og i en række tilfælde interviewet. Det vurderes ligeledes at have effekt i det videre forløb, hvor medarbejdernes rolle og involvering blev en vigtig del i anvendelsen af de udviklede værktøjer.
- Sammenkobling af de første hovedaktiviteter 1 & 2 – Kortlægning af serviceleveranceflow og kundeadfærd, kan være en medvirkende årsag til, at resultaterne af det indledende feltarbejde har forekommet "bredt", hvilket har medført, at udnyttelsen af data ikke synes optimal. Således var kortlægningen af serviceleveranceflowet kun i begrænset omfang med til at afgrænse undersøgelsesfeltet i observationer og interviews.

Fase 2 – Udvikling af idéer på baggrund af behov

Scenariemetoden blev anvendt for at udvide virksomhedernes udviklingshorisont og få dem til at tænke over fremtiden i deres respektive brancher. Der blev lavet 3 branchespecifikke workshops, som tog afsæt i to scenarier for en mulig fremtid om 10 år i hver af brancherne. For hvert scenarie skulle der udvikles fremtidens servicekoncepter, til fremtidens forbruger.

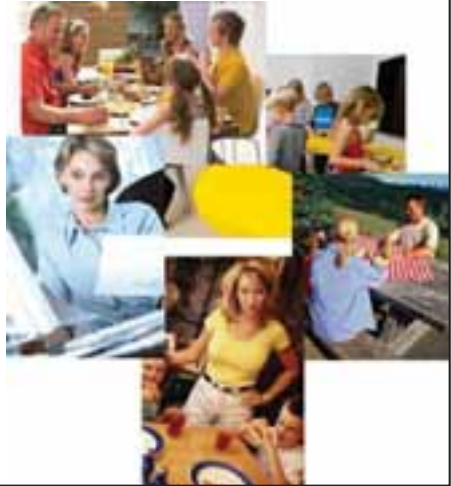


Eksempel på scenarie til bager-workshop.

For at gøre scenarierne mere "reelle" blev der udviklet **personas** til at repræsentere mulige kunder, hvortil fremtidens servicekoncepter skulle udvikles. På denne måde kunne koncepterne vurderes på baggrund af konkrete "fiktive" personers behov.

Brugerprofil 2: Den travle småbørnsmor

- Lærke er 36 år gift med Allan og mor til tre børn på 3, 5, 9. De bor i hus i udkanten af København.
- Lærke er regnskabsassistent et forsikringselskab. Louise er vendt tilbage på 32 t. efter forældreorlov. Allan kører på med fuld skrue i hans iværksætter IT-virksomhed.
- Lærke henter og bringer for det meste børnene.
- Familien er omdrejningspunktet i Lærkes liv, og den årlige rejse til udlandet er sammen med sommerferien, der holdes i svigerfamiliens sommerhus i Vestjylland årets højdepunkter.
- Lærke prioriterer tid til sig selv, selvom det nogen gange kan holde hårdt.
- Lærke bruger nettet rigtig meget både til det praktiske og til at drømme sig lidt væk en gang imellem.



Persona fra bager-workshop.

Andre metoder, der blev brugt til workshops, var **trendkort**, der repræsenterede kommende samfundstendenser, som gav inspiration til forbrugeres adfærd i fremtiden, samt **moodboards**, som gav stemningsbilleder for at visualisere scenarierne. På denne måde fik scenarierne nogle billeder med på vejen, som supplerede den skriftlige del af scenarierne.



Scenario 2 – Gourmetland Moodboard Lokalt og nært/Lev her og nu.



Givne vilkår: Bæredygtighed og miljø.

Som sidste øvelse i workshoppen skulle virksomhederne lave en kollage med billeder, som repræsenterede de nye servicekoncepter de havde fundet frem til for fremtidens branche. Deltagerne var umiddelbart lidt skeptiske overfor opgaven, og det er derfor interessant at registrere, at netop denne opgave synes at have sat sig spor – ”provokationen” virkede med andre ord.



”Klippe-kliester” fra VVS-scenarieworkshop.

Det med klippe-klistre var hen over hovedet, men i løbet af dagen kunne jeg godt se der kunne være en masse at hente. – Virksomhederne havde det nok ligesom mig. Det var grænseoverskridende med det er nok meget godt¹³.

Det var godt med klippe og klistre – det satte altså idéer i gang!¹⁴

Forskellige eksperter og branchekonsulenter deltog også i scenarieworkshoppen, for at bidrage med deres viden om brancherne og give deres reflekterede syn på fremtiden i brancherne.

Scenarieworkshoppen virkede abstrakt for virksomhederne på det tidspunkt den blev holdt, og effekterne af deltagelse i scenarieprocessen blev først set efter noget tid. Workshoppen blev afholdt tidligt i projektforløbet, hvor hånd-

værkernes forståelse for brugerreven innovation, kundedialog og projektet ikke var så omfattende. Evaluering af projektet, næsten to år efter workshop-pene blev afholdt, bekræftede at scenarieprocessen hjalp med at sparke nogle tanker i gang, især efter virksomhederne var begyndt at anvende brugerdrævn innovationsværktøjer i egne udviklingsforløb.

Syntes dengang at det var ganske forfærdeligt, men spændende nok ... Jeg troede jeg spildte tiden¹⁵

Tingene kommer ikke til at forsætte som de gør nu, så workshoppen hjalp med at sætte skub i nogle tanker omkring hvad man skulle gøre for at kunne sikre fremtiden¹⁶

Eksperternes deltagelse i workshoppen har muligvis også haft indflydelse på virksomhedernes oplevelse af workshoppen. Det kan dermed være, at det ikke var selve snakken om fremtiden i branchen, der var udfordrende for virksomhederne, men måden hvorpå de skulle tackle temaet i fællesskab med eksperter. Det kan fremadrettet overvejes, hvorvidt scenarierne alene vil have skabt nok værdi og effekt hos virksomhederne, især hvis der på forhånd gives en forklaring på, hvad de skal bruges til.

Måske kunne man på forkant fortælle virksomhederne at noget virker lidt svæ-vende til at starte med, men at man godt kan bruge det.¹⁷

Scenarierne var udviklet af projektteamet, og håndværkerne havde dermed en mindre involveringsgrad i denne del af fasen. De deltog dog aktivt i udviklingen af fremtidens servicekoncepter på scenarieworkshoppen.

Den næste fælles aktivitet for projektdeltagerne, **fokusworkshoppen**, havde til formål at udvikle idéer til det individuelle innovationsspor, ved at vende blikket tilbage til selve virksomhederne efter "fremtidsrejsen" på forrige workshop. Som optakt til denne workshop fik håndværkerne tilsendt **inspirationskataloget** og en **forberedelsesguide**.

Guiden indeholdt eksempler på servicekoncepter som yderligere inspiration til håndværkerne. De blev bedt om at bruge lidt tid inden workshoppen på at beskrive 3 idéer til servicekoncepter ud fra deres egne idéer, med inspiration fra fremtidworkshoppen, inspirationskataloget og/eller forberedelsesguiden. Til hver idé skulle de:

- Overveje, hvilke spørgsmål de gerne vil have svar på fra deres kunder i forbindelse med deres idéer.
- Overveje, hvordan deres tre idéer vil kunne bidrage til den forretningsmæssige udvikling af deres virksomhed.

Her er et eksempel på en af inspirationsidéerne fra forberedelsesguiden til VVS- og tømrerbranchens workshop:

Servicekonceptudviklet med brugerdreven innovation
Eksempel 1:

Klimarådgivning og energirenovering



- **Idé:** Markedet for klimarådgivning og energirenovering vil vokse markant i de kommende år.
- **Forretningsmulighed:** Med afmatning i det generelle byggeri og øget fokus på energisparelser, vil der fremover være et stort potentiale for at levere klimarådgivning og energirenovering både til offentlige og private kunder.
- **Hvad har jeg brug for at undersøge?**
 1. Hvilke forskellige behov har henholdsvis private/offentlige og ejere/lejere for klimarådgivning og energirenovering?
 2. Hvilke barrierer har de forskellige kundegrupper i forhold til at få udført rådgivning og energirenovering?
 3. Hvilke forestillinger har kunderne om tømrer- og VVS-virksomheder som leverandører af energirenovering?
 4. Hvordan laver vi som virksomhed et produkt og en service, der lever op til kundernes behov?
- **Hvordan gør vi det?**
 1. Vi tager på besøg hos et par kunder, fra hver kundegruppe, der har vist interesse for klimarådgivning el. energirenovering.
 2. Før besøget overvejer vi 5-8 spørgsmål, som vi er nysgerrige efter at få svar på.
 3. Under besøget noterer vi ned, hvad vi synes er vigtigt, og tager evt. billeder undervejs.
 4. Efter alle besøgene holder vi et opfølgingsmøde i firmaet, hvor vi skriver vores iagttagelser fra besøgene ned på gulesedler og printer evt. billeder ud. Vi laver et "landkort" over behov, barrierer og muligheder, som de forskellige kundegrupper har i forhold til klimarådgivning og energirenovering. Landkortet laves ved at sortere vores sedler og billeder.
 5. På baggrund af vores landkort udvikler vi tre koncepter til energirådgivning og -renovering baseret på vores iagttagelser af behov, barrierer og muligheder.

Eksempel på serviceidé fra forberedelsesguide til VVS- og tømrer-workshop.

Forberedelsen medførte, at håndværkerne var klar til at arbejde videre med deres idéer til workshoppen, og allerede var i det rette "mindset".

Det var godt med forberedelsen, da det gjorde, at man med det samme kunne tænke på service-idéerne¹⁸.

For mange virksomheder var fokusworkshops lettere at gå til end scenarieworkshops, da de var mere håndgribelige, og tog udgangspunkt i deltagerne egne virksomheder og serviceudfordringer.

Det var godt at få lov til at konkretisere det man ønskede for ens virksomhed. Man satte tid af til kun at tænke på udvikling – og så kunne man også bruge selve transporttiden til og fra workshoppen til at tænke over virksomheden.¹⁹

Fokusworkshoppen gav håndværkerne plads til at bruge en hel dag på at udvikle idéer, taget ud af deres ellers travle hverdag, hvor de ikke har tid til at tænke på deres forretningsudvikling.

Det var rigtig godt fordi man gik lidt ned i dybden med andre problemstillinger end det, man ellers går og tumler med.²⁰

Fokusworkshoppen for VVS'erne og tømrerne blev lagt sammen, og det gav mulighed for sparring omkring serviceidéer på tværs af brancherne. Dermed fik deltagerne ikke kun feedback fra projektteamet og branchekonsulenter, men også fra de andre håndværkere, som havde det samme udgangspunkt. Bagerne kunne også bruge hinanden, selv om det kun var deltagere fra den samme branche.

Jeg havde god sparring med Preben, der viste muligheder fordi han var fra en anden branche – det var en styrke fordi han kunne se andre muligheder.²¹

I lokalområdet er man nød til at holde kortene tæt ind på kroppen. Men i projektet var de andre virksomheder ikke konkurrenter, så kortene kunne åbnes.²²

Workshoppen tog udgangspunkt i en "serviceidéplakat", som blev udfyldt i løbet af dagen.



Plakat til fokusworkshop.

Plakaten var inddelt i fire felter:

- *Serviceidé:* En idé udvælges fra de tre medbragte idéer til service-koncepter.
- *Forretningsmulighed:* Der noteres, hvad de største forretningsmæssige potentialer er ved idéen, og hvilke udfordringer der vil være i implementering af konceptet (fx investeringer i udstyr eller træning af medarbejdere).
- *Vigtige spørgsmål til kunderne:* Der laves en liste over, hvad man har brug for at vide fra kunderne. Fra listen udvælges de vigtigste "undersøgelsesområder".
- *Værktøjer:* Der findes frem til de redskaber fra "brugerdreveninnovationsværktøjskassen", som kan hjælpe virksomhederne med at få svar på deres spørgsmål til kunderne. (Dialogværktøjer). Håndværkerne bidrager med idéer til værktøjer.

Plakaten fungerede som opstarten på de individuelle projektføløb, som en form for klarlægning af det videre forløb i virksomhederne. Håndværkerne tog plakaterne med hjem efter workshoppen, så de kunne præsentere dem til medarbejdere. Til evalueringsmøderne hos virksomhederne blev det bemærket, at plakaterne stadig hang i mødelokalerne eller i frokoststuerne, som repræsentation af det koncept, de havde arbejdet med i projektet.

I denne del af processen var involvering af projektteamet og håndværkeren lige, da projektteamet hjalp håndværkerne til at konkretisere de idéer, de selv kom med.

Til fokusworkshoppen var det også godt at få sparring med konsulenterne da de var gode til at spørge "hvad nu hvis?..." og det var ting vi ikke selv havde tænkt på.²³

Findings i fase 2

- Det er en udfordring for virksomhederne at tænke over fremtiden, da deres arbejde handler meget om de aktuelle opgaver; dog var scenarieworkshoppen med til at sætte nogle tanker i gang hos den enkelte deltager, bevidst eller ubevidst. 10-års horisonten i fremtidsscenerierne forekom umiddelbart for fjern, men evalueringen har peget på, at det snarere var faktorer som deltagerkredsen og briefing forud for workshoppen, der gav oplevelsen af en svag forbindelse til virksomhedernes udgangspunkt og udfordringer.
- Forretningsudvikling er noget håndværkerne ikke har meget tid til at tænke på i deres hverdag, og det er ikke noget, de giver sig selv tid til. Derfor er en workshop med udelukkende det formål en god mulighed for håndværkerne til at fokusere på forretningsudvikling.
- Sparring på tværs af brancher, samt andre håndværkere og konsulenter, giver håndværkerne mulighed for at udfordre sig selv med problemstillinger, som de ellers ikke vil komme i tanke om. Det gør, at idéerne, der arbejdes med, bliver mere gennemtænkte.
- Effekterne af øvelserne kan sommetider kun ses efter noget tid, hvor andre aktiviteter kan bidrage til at give mening til de forudgående oplevelser. Derfor skal der gives tid til refleksion, og det skal gøres tydeligt, hvad sammenhængen mellem de forskellige aktiviteter er, allerede inden man går i gang.

Fase 3 – Udvikling af servicekoncept og test med kunder

Efter fokusworkshoppen udarbejdede projektteamet en **handlingsplan** for hver virksomhed, på baggrund af serviceidéplakaten. Handlingsplanen blev brugt til at afstemme forventninger og forme virksomhedens eget forløb. Planen dækkede følgende emner:

- *Idéen – Beskrivelse af servicekonceptet:* Hvad handler idéen om?
- *Spørgsmålene – Beskrivelse af vidensbehovet fra brugerne:* Hvad er det, der er brug for at vide for at kunne udvikle konceptet?
- *Segmentering – Beskrivelse af de relevante brugergrupper:* Hvem skal der tales med?
- *Anledninger / Situationer for brugerdialog:* Hvornår kan værktøjerne bruges?
- *Værktøjer til brugerinddragelse:* Hvilke værktøjer kan bruges til at komme i dialog med kunderne?

- *Værktøjer til innovation, forankring og opfølgning i virksomheden:* Hvilke værktøjer kan bruges til at inddrage medarbejderne?
- *Tidsplan:* Hvornår er der tid til at snakke med kunderne og udvikle konceptet?
- *Formidling – Virksomhedens bidrag til spredning af viden om projektet:* Hvilke aktiviteter kan virksomhederne være en del af?

Gennemgangen af handlingsplanen med håndværkerne var med til at afklare evt. usikkerheder i forhold til forløbet, og tydeliggøre innovationsprocessen. I denne fælles dialog omkring handlingsplanen blev det klart, at der var nogle barrierer, håndværkerne skulle overvinde i forhold til kundedialog.

Identifikationen af barriererne gjorde, at projektteamet kom frem til, at udviklingen af dialogværktøjerne skulle foregå i tæt samarbejde mellem håndværkerne og projektteamet, for at sikre forståelse for og tryghed i anvendelsen af værktøjerne.

Det blev også klargjort ved gennemgangen af handlingsplanen, hvorvidt den enkelte håndværker var parat til at anvende nye metoder, og hvilke typer værktøjer vil være mest oplagte for dem at bruge.

Efter handlingsplanen var tilpasset med virksomhedernes feedback, arbejdede projektteamet på at udvikle det første udkast til dialogværktøjerne. Udkastet til værktøjerne blev lavet af projektteamet på baggrund af den endelige handlingsplan.

Hvis det ikke var blevet tilbudt i gennem projektet havde jeg ikke fundet på det selv²⁴

Hermed var deling af arbejdet mellem projektteamet og håndværkerne tydeligt, med hver deres kompetenceområde.

For at få overblik over virksomhedernes projekter brugte projektteamet Behov & Scope (AIDA – Frontstage/Backstage) – et internt redskab for at analysere virksomheden. Modellen er en "fusionsmodel", der baserer sig på frontstage/backstage modellen for serviceflowet med en klassisk AIDA-kommunikationskabelon for salgsdialoger. Modellen understøttede designprocessen af virksomhedernes dialogværktøjer, og fungerede ligeledes som en "tjekliste" for, om alle identificerede servicedimensioner blev opfanget med dialogværktøjet.

		Salg				Leverance	Eftersalg
		Attention	Interest	Desire	Action	Satisfaction	Retention
Frontstage	Udfordring						
	Strategi						
	Indsats med brugerne/kunderne						
	Innovation						
	Værktøj og proces						
Backstage	Udfordring						
	Strategi						
	Indsats med brugerne/kunderne						
	Værktøj og proces						
		Attention	Interest	Desire	Action	Satisfaction	Retention
		Salg				Leverance	Efterservice/ eftersalg

Behov & scope model.

Det første udkast af værktøjerne blev præsenteret for håndværkerne på møder i virksomhederne. På denne måde kunne værktøjet gennemgås med håndværkeren, og der kunne spørges ind til udformningen.

På samme møde blev en "guideline" fremlagt for hvert værktøj, med vejledninger til, hvordan mødet med kunderne skulle foregå, og hvilke spørgsmål håndværkeren kunne stille sine kunder under gennemgangen af værktøjet. Her er et eksempel fra handlingsplanen for Total VVS's værktøj Billedlotteri.



Billedlotteri

Formål: At få boligejeren til at fortælle, hvad de synes er godt og dårligt ved forskellige energiløsninger og derefter lade boligejeren prioritere de enkelte energiløsninger i forhold til hinanden.

Deltagere: En boligejer, 1-2 medarbejdere fra Total VVS.

Tid: 30-40 min.

Regler:

1. Billederne lægges i en bunke.
2. Boligejeren trækker et billede fra bunken og fortæller alt, hvad de ved om den valgte energiløsning (fx solvarme).
3. Når boligejeren ikke har mere at sige, supplerer Total VVS evt. med yderligere informationer, så boligejeren har en grundig forståelse af alle aspekter af energiløsningen.
4. Boligejeren nævner alle negative og positive ting ved energiløsningen, og Total VVS skriver det ned på kortet med en tusch.
5. Næste kort trækkes og pkt. 2-5 gentages, indtil der ikke er flere kort i bunken. Hvis boligejeren ønsker at tilføje yderligere energiløsninger, noteres de ned på blanke kort og pkt. 2-5 gentages.
6. Til sidst lægger boligejeren kortene i prioriteret rækkefølge efter de energiløsninger, som han finder mest/mindst attraktive. Husk, at boligejeren skal forklare prioriteringen!
7. Når spillet er slut overfører Total VVS de positive og negative kommentarer og prioriteringen af energiløsninger til de tilhørende opsamlingsark. Alternativt, hvis I er to personer afsted, kan den ene skrive ned på opsamlingsarket undervejs.

Ved at opstille nogle klare "spilleregler" for værktøjet, var det projektteamets ønske at gøre dialogen med kunderne nem at gå til for håndværkerne.

Det første udkast af værktøjerne var i et kladdeformat, således at håndværkeren frit kunne få lov til at komme med input til udformningen. Håndværkerne satte således deres præg på værktøjet, og de fik en ejerskabsfølelse for værktøjet, samtidig med at mødet med kunderne ville kunne foregå sådan, som de selv havde det bedst med. Feedback fra håndværkeren blev brugt til at færdigudvikle værktøjet og tilpasse guidelines til håndværkerens ønsker.

Denne uvante form for kundedialog har, som tidligere nævnt, været en udfordring for håndværkeren. Projektteamet har tilstræbt at være på forkant med denne problemstilling, ved at lade udviklingen af værktøjerne ske i tæt samspil

mellem håndværkere og projektteam, som "co-creation" af værktøjerne med håndværkerne.

Håndværkerne holdt møder med deres kunder alene, uden projektteamet. Her ved fik de deres egne "hands-on" erfaringer med anvendelsen af værktøjerne. Ved at "prøve det på egen krop" erfarede de mulighederne i værktøjernes anvendelse direkte, frem for at modtage fx en debriefing fra konsulenternes dataindsamling på kundeinterviews. At tage det første skridt har dog været den største projektudfordring for håndværkerne.

Jo flere steder man er ude jo bedre bliver man til at komme ud til de konfronterende møder. Man har sommerfugle i maven når man går ud jo²⁵!

I erkendelse af overvindelsen for at gennemføre kundeinterviews, altså igangsætte en af mest enkle former for brugerdreven innovation i virksomhederne, er en overvejelse til fremtidige projekter og formidlingsindsatser afholdelsen af træningsmøder med deltagerne. På sådanne møder, kunne deltagerne øve sig i anvendelsen af værktøjerne og derved få et mere klart billede af udbyttet for både dem og deres kunder. Dette ville måske have givet dem en større grad af fortrolighed med metoderne, og ville sikre endnu bedre anvendelse af værktøjerne efter projektets afslutning.

Findings i fase 3

- Det ligeværdige samarbejde mellem konsulenter og håndværkerne i udvikling af innovationsforløbet gav bedst effekt, da hver part kunne bidrage med deres særlige kompetencer.
- Deltagelse i udviklingen af værktøjerne har hjulpet virksomhederne i deres første kundedialog, da de har kunnet tilpasse værktøjet til deres egne ønsker. Det ejerskab, som håndværkerne har haft til værktøjerne, har været vigtigt for at sikre deres anvendelse.
- Muligheden for selv at afprøve værktøjerne med kunderne har givet håndværkerne en bedre forståelse for principperne bag brugerdreven serviceinnovation, som de ellers ikke ville have opnået, hvis dialogen med kunderne havde foregået med konsulenter.

Fase 4 – Færdigudvikling af servicekoncepterne

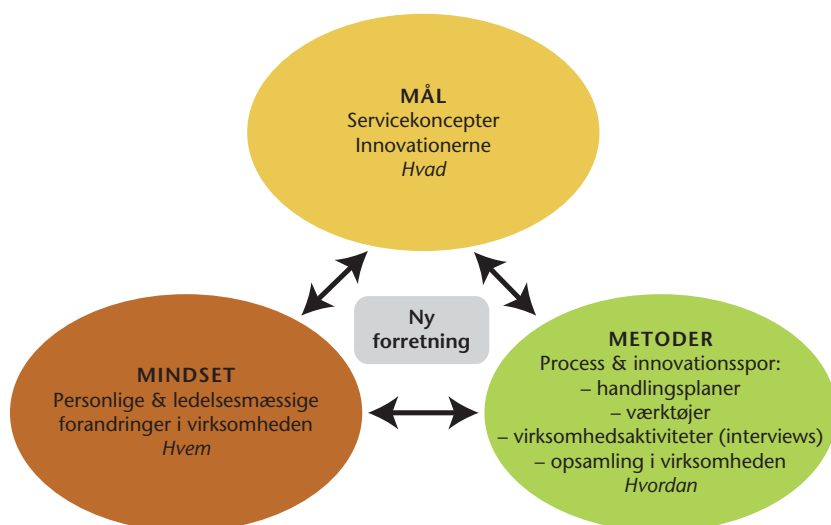
Den sidste del af projektet fokuserede på at opsamle håndværkernes møder med kunderne og, på baggrund af den indsamlede information, give input til, hvordan der kunne arbejdes videre med servicekoncepterne og implementering i deres virksomheder.

Fasen startede med en intern opsamlingsworkshop i projektteamet, hvor alle

virksomhedernes udviklingsforløb blev gennemgået. Der blev her skabt en fælles forståelse i projektteamet for virksomhedernes projektføreløb og mulige effekter af projektdeltagelsen, set i projektteamets perspektiv.

Der blev taget udgangspunkt i følgende tre parametre:

- **MÅL:** Selve servicekonceptet og det, som innovationssporet skulle føre hen til, med henblik på at se, hvor tæt virksomhederne kommer på målet, og hvorledes målet har ændret sig i forhold til handlingsplanen.
- **MINDSET:** De personlige og ledelsesmæssige forandringer i virksomheden som følge af projektet, og hvilken forbindelse det har til mål og metoder.
- **METODER:** Processen og det innovationsspor, som virksomhederne er/ har været ude på, og hvordan de relaterer til målet og mindset.



Udgangspunkt for intern opsamlingsworkshop.

Ved at kigge på relationerne mellem de tre parametre ses de påvirkninger, der har været i virksomheden i løbet af projektet. Mødet skabte klarhed over, hvad der egentlig var sket i virksomhederne som konsekvens af projektet. Opsamlingen fremhævede essensen af de forskellige projekter og opbyggede fortællestrukturen i virksomhedscases til brug for projektets formidlingsaktiviteter.

I fase 4 blev der udarbejdet nogle "funktionelle prototyper" på markedsføring af virksomhedernes servicekoncepter (såsom flyers m.m). De blev lavet på baggrund af et afsluttende møde hos virksomhederne, hvor der i dialog med håndværkerne blev besluttet forløbet for færdigudviklingen og implementering af servicekoncepterne. Mødet fungerede som en "overdragelsesfase", hvor hele materialet fra virksomhedernes forløb blev endeligt overleveret til virksomhederne. Evaluering har vist, at virksomhederne har haft brug for endnu mere vejledning, inden de var helt klar til at gå videre med deres koncepter.

Jeg kunne godt have tænkt mig noget mere konsulentbistand til at få konceptet "solgt". Jeg havde været bedre hjulpet med noget mere coaching.²⁶

Projektets tidsbegrænsning har været en faktor i den afsluttende fase, men det skønnes, at håndværkerne, som en effekt af deltagelsen i projektet, er bedre i stand til at opsøge coaching og rådgivning. De har fået revurderet de rammer de arbejder i, og har fået øjnene op for helt nye muligheder, som de ikke er bange for at tage fat i.

Formidling og spredning

Hvis der ses bort fra de otte virksomheders individuelle udviklingsforløb, har den sidste fase af projektet fokuseret på formidling og spredning af projektets erfaringer til andre beslægtede brancher. Meget af formidlingsarbejdet er foregået ved hjælp af hjemmesiden www.nyservice.dk, som har virket som et redskab til at fortælle om virksomhedernes cases og projektets forløb.

Der er taget en pædagogisk tilgang til udviklingen af hjemmesiden, hvor fokus har været at lade "dem som har været igennem processen selv fortælle, hvordan det har været". Casene er støttet af video og lyd, der gør siden let anvendelig.

Jeg kunne fint finde rundt. Jeg tror virksomhederne godt kan bruge den, men opfølgningen er det vigtigste for dem²⁷.

Der er også mulighed for at downloade værktøjerne på hjemmesiden.



www.nyservice.dk – side hvor man kan downloade værktøjerne.

Det er usikkert på nuværende tidspunkt, hvorvidt virksomheder, som ikke har været med i projektet eller som tilhører andre brancher, vil benytte sig af muligheden for at downloade værktøjerne. Til gengæld er det tydeligt, at virksomhedernes cases på hjemmesiden er med til at inspirere andre virksomheder, ligesom det har været tilfældet i formidlingsarrangementerne.

En vigtig del af formidlingsaktiviteterne har også været at sprede viden om projektet ved hjælp af regionale møder rundt omkring i landet. Der er bl.a. holdt workshops for de regionale væksthuse, de regionale afdelinger af DS samt andre organisationer²⁸. Møderne har haft to formater, enten rettet mod konsulenter, der er i kontakt med virksomheder, eller til håndværksvirksomheder direkte.

Møderne med konsulenterne har haft til formål at introducere projektet og værktøjerne, så konsulenterne fremadrettet kunne fungere som projektets og værktøjernes "ambassadører" over for deres medlemsvirksomheder. Til møderne er der taget en dialog om, hvordan projektets erfaringer kunne bruges i forbindelse med udvikling af nye servicekoncepter ved brugerdrevne innovationsmetoder i deres egne virksomheder. På denne måde sikres der en spredning af projektets resultater og anvendelse af metoderne.

Virksomheder, der ikke kender til brugerdrevne innovationsmetoder, vil have svært ved at påbegynde en udviklingsproces uden at have hjælp til det. Derfor, på baggrund af disse formidlingsmøder, vil konsulenterne kunne påtage sig en "coaching" rolle og hjælpe deres egne virksomheder godt på vej med anvendelsen af brugerdrevne serviceinnovationsmetoder.

Møderne med håndværksvirksomhederne har givet de deltagende virksomheder direkte adgang til værktøjerne og projektets erfaringer, og har givet deltagerne mulighed for at arbejde direkte med konsulenter fra projektteamet. De fik mulighed for at præsentere deres egne idéer og få sparring til videreudvikling af idéerne, samt input til, hvordan de kunne inddrage deres kunder i en udviklingsproces. Denne type kontakt med virksomheder har givet en direkte spredning af projektet til målgruppen. Det er projektteamets formodning, at disse virksomheder også i sig selv vil kunne fungere som "ambassadører" for projektet, ved at fortælle om deres oplevelser til andre.

Til møderne deltog i hovedreglen en af projektets håndværkere, som kunne fortælle om deres erfaringer med brugerdrevne serviceinnovation. Det var en effektiv måde at formidle projektet på, på samme måde som hjemmesiden.

Det er dét der virker – at det er fra en af deres egne og ikke en "højtravende". Det er bedst at høre det fra en man har noget til fælles med²⁹.

Ved møderne kunne projektets håndværkere påtage sig en "mentor" rolle, og hjælpe andre med at få en forståelse for, hvad der skal til for at starte en kundedialog og bruge kundernes feedback til udvikling af servicekoncepter.

Det sidste formidlingsformat, der blev brugt i projektet, var deltagelse i en årlig messe for malerbranchen. Denne messe gav mulighed for at præsentere projektets erfaringer for en anden branche, og få feedback på, hvordan de vil kunne oversætte erfaringerne. Messen var også en mulighed for at præsentere metoder og værktøjer til en stor gruppe af virksomhederne en-for-en i løbet af en dag, og få forskellig feedback.

Findings i fase 4

- Implementering af servicekoncepter i håndværksvirksomhederne kræver en del understøttende coaching i, hvordan man konkret skal "sælge" sin koncept til kunderne. Det har vist sig vanskeligt for særligt de virksomheder, der arbejder med totalkoncepter, at tage det fulde implementerende skridt.
- Formidlingsaktiviteterne er mest effektive, når de, der selv har været igennem innovationsforløbet, selv fortæller om deres erfaring. Målgruppen har det bedst med at høre om erfaringerne fra nogen, som kan relatere til deres egne problemstillinger.

Evaluering af virksomhedernes BDI dialogværktøjer

Værktøjerne blev udviklet som et redskab til at afdække erkendte og ikke-erkendte behov hos kunderne, som håndværkerne ellers ikke kunne få viden om i en almindelig salgssituation. Målet var at åbne op for dialogen mellem kunderne og håndværkerne, således at kunderne vil få mulighed for at udtrykke deres ønsker, forventninger og behov, samtidig med at virksomhederne vil kunne bruge kundens kommentar til at udvikle nye servicekoncepter.

I stedet for at spørge ind til kundernes behov ved en almindelig samtale, skabte værktøjernes fysiske udformning et konkret udgangspunkt for dialogen. Dialogværktøjet fungerede som en "mellemand/genstand" eller grænseobjekt mellem kunden og håndværkeren, og på denne måde kunne håndværkeren styre dialogen ved at have noget konkret at referere til.

Paradoksalt nok har netop dialogværktøjernes fysiske fremtoning, ikke ulig spilleplader med brikker, været en barriere for overhovedet at komme i gang.

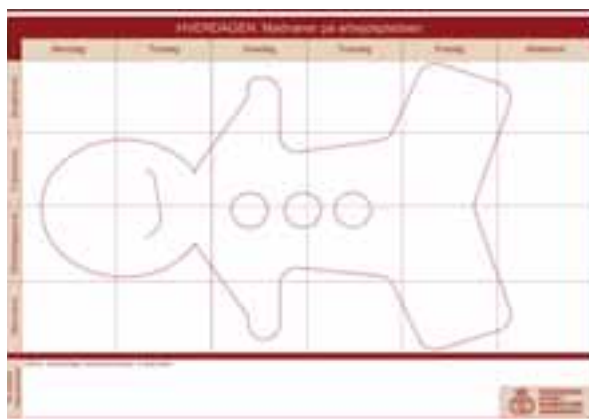
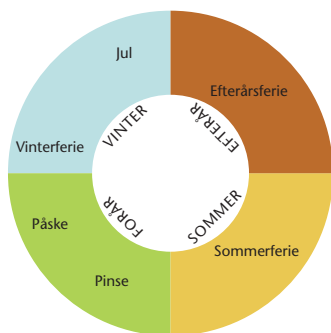
Det var grænseoverskridende at skulle lege med kunderne – jeg troede det var en børnehaveting, men efter et par gange kan jeg se at det fungerer³⁰.

Dialogværktøjerne er opbygget på en måde, så håndværkerne kan få svar på deres udviklingsspørgsmål undervejs i en kundedialog. Hvis der fx var spørgsmål til, hvilke ydelser man skulle inkludere i prisen på en serviceaftale, vil disse tvivl kunne afklares ved at bruge værktøjet.

Værktøjerne har forskellige formater afhængigt af, hvad håndværkerne har brug for at vide om deres kunder. I dialog med virksomhederne er der fundet frem til de spørgsmål, virksomhederne ønskede svar på, og disse spørgsmål har været inddelt i følgende kategorier:

- **Prioriteringer**, der får kunden til at vælge det vigtigste først: Hvor trykker skoen og hvad sætter kunden mest pris på?
- Kundens **forventninger** til serviceindhold og pris: Hvad forventer kunden er indeholdt i tilbud og ekstraydelser?
- Kundens **ønsker** og **behov**: Hvad kunne kunden godt tænke sig af serviceydelser?
- Kundens **rutiner** og **vaner**: Hvad gør kunden, og hvordan kan serviceydelserne passe ind?

Værktøjerne har typisk en tidsdimension, der har dækket udstrækningen af servicekonceptet i tid. Bageren, der ønskede viden om virksomhedskunders behov for faste leverancer af brød og mejerivarer, anvendte en ugeplan, mens VVS mesteren, hvis forretningsidé gik på servicebesøg i sommerhuse, arbejdede med et årshjul, der sikrede, at samtalen med kunden kom rundt om årets gang i sommerhuset.



Årshjulet og Ugeplanen.

Herudover indeholdt dialogværktøjerne en mere subjektiv dimension, hvor kunden blev bedt om at vurdere kvalitetsparametre såsom udseende, oplevelse af gener, pris mv. Kundedialog og medarbejderinddragelse har dels været udformet som egentlige spørgeskemaundersøgelser foretaget af medarbejderne, og dels som medarbejderworkshops med fokus på koncepter til kundedialog.

 Støvsugning	 Kommer på aftalte tidspunkter – også aften & weekend
 Gulvvask	 Kommer på aftalte tidspunkter – mandag - fredag, 7-16
 Leje og opstilling af faciliteter	 Kommer i tiderummet – mandag - fredag, 7-16
 Gulve fejles	 Overflader aftørrer



Må vi stille et par spørgsmål?

Rathje's Bageri vil gerne blive endnu bedre til at yde den bedste service til vores kunder.

Du kan hjælpe os ved at svare på spørgsmålene og aflevere skemaet i forretningen inden den 7. september.

Vi trækker lod blandt svarene om 5 gavekort à 300,- kr. til Rathje's Bageri.

Vindere vil få direkte besked, og navnene vil blive offentliggjort i forretningen.

Tak for hjælpen og på gensyn,

Susanne og Tommy Rathje
Rathje's Bageri

Sundgade 79, 6320 Ejersund - Tlf. 74 44 27 92

<p>Hvor mange gange om ugen handler du typisk i Rathje's Bageri?</p> <p><input type="checkbox"/> 5-7 gange om ugen <input type="checkbox"/> 2-4 gange om ugen <input type="checkbox"/> 1 gang om ugen <input type="checkbox"/> Sjældnere</p> <p>Hvornår på dagen foretrækker du at handle i Rathje's Bageri?</p> <p><input type="checkbox"/> Inden kl. 9:00 <input type="checkbox"/> Mellem kl. 9:00 - 15:00 <input type="checkbox"/> Efter kl. 15:00 <input type="checkbox"/> Andet tidspunkt _____</p> <p>Til hvilke måltider handler du typisk i Rathje's Bageri? <small>(Afkryds gerne flere)</small></p> <p><input type="checkbox"/> Morgenmad <input type="checkbox"/> Frokost <input type="checkbox"/> Aftensmad <input type="checkbox"/> Mellemmåltider <input type="checkbox"/> Andet _____</p>	<p>Hvor spiser du typisk de madvarer du køber i Rathje's Bageri? <small>(Afkryds gerne flere)</small></p> <p><input type="checkbox"/> På vejen – i bilen <input type="checkbox"/> Hjemme <input type="checkbox"/> På arbejdet <input type="checkbox"/> Andet _____</p> <p>Hvor tilfredsstillende oplever du udvalget af varer i Rathje's Bageri?</p> <p><input type="checkbox"/> Meget tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Utilfredsstillende <input type="checkbox"/> Meget utilfredsstillende</p> <p>Kom med en god idé til, hvad du kunne tænke dig i butikken</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	<p><small>Udfyldes kun, hvis du ønsker at deltage i konkurrencen</small></p> <p>Navn: _____</p> <p>Adresse: _____</p> <p>Postnummer og by: _____</p> <p>E-mail: _____</p> <p>Tlf.: _____</p>
--	---	--

Servicebingo og spørgeskemaundersøgelse.

Her ses værktøjerne inddelt i typer:

Få indblik i din kundes rutiner:	Find ud af kundens behov:	Få lidt at vide om mange:	Afstem forventninger:
<ul style="list-style-type: none"> • Dagsplan • Årshjul • Ugeplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicerejsen • Tour de lejlighed 	<ul style="list-style-type: none"> • Spørgeskema • Postnummer undersøgelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrierebingo • Servicebingo • Prioriteringskort

Værktøjerne er udformet med ønsket om at være selvdokumenterende. Det vil sige, at håndværkeren skal kunne se resultaterne af dialogen med kunden på selve værktøjet, så snart mødet er overstået. Dette sikrer, at der ikke bruges unødigt tid på opsamling efterfølgende. Dette blev forsøgt sikret ved brug af klistermærker, samt brætspil som kunne skrives på, eller tages billeder af. Den analytiske proces forud for anvendelsen af disse værktøjer viste sig ikke uventet at være det vanskelige trin i virksomhedernes innovationsprojekter. I projektteamet har denne problemstilling været forsøgt imødegået på følgende vis:

- Håndværkeren har en aktiv rolle som medskaber af innovationsværktøjerne. Værktøjerne blev præsenteret og gennemgået med håndværkerne i en 1. draft og bevidst ufærdig version, som blev kommenteret, modelleret og suppleret.
- Enkelhed i opbygning og gennemførelse af dialogværktøjerne. Idet både interviewformen og i flere tilfælde også det opsøgende salg var nyt for virksomhederne, var det afgørende, at spillet fremstod enkelt og ligetil, og med et klart mål. Dette mål blev udspecificeret med håndværkerne, således at det var tydeligt for dem, hvad værktøjerne skulle bruges til, dels i forbindelse med møder, men også i de trin-for-trin anvisninger, der fulgte med dialogværktøjerne.
- Ejerskab – og personificering af værktøjerne. For at håndværkeren yderligere skulle etablere ejerskab og ”stolthed” ved dialogværktøjet, blev virksomhedernes logo integreret i de respektive værktøjer.

Som nævnt tidligere har der undervejs i afprøvningen af dialogværktøjerne kunne opleves en ”selvmodsigelse” mellem værktøjernes hensigt (at facilitere dialogen med kunderne) og hvordan de er blevet oplevet af håndværkerne. Spørgsmålet er, hvad der har været årsagen til håndværkernes forbehold over for at bruge værktøjerne, og om det har noget konkret at gøre med værktøjerne, eller om der er andre årsager.

Evalueringen viser, at alle håndværkere har været glade for at anvende værktøjerne, men også, at det har været grænseoverskridende for dem at anvende dem. Håndværkerne har kunnet se værdien i dialogværktøjerne efter, at de har brugt dem. Vurderingen i projektteamet er, at det har krævet betydelig over-

vindelse for håndværkerne at komme ud over rampen, hvilket bl.a. har betydet tæt opfølgning og sparring i forbindelse med gennemførelsen af de første interviews. Håndværkerne formåede at overvinde barriererne og trådte ud af vant rammer.

Håndværkerne udtrykte undervejs i projektet en bekymring om, at deres kunder vil synes, at det var spild af tid, og at de ikke vil få noget ud af det. Dette er her ved projektets afslutning blevet perspektiveret til en oplevelse af, at interviewet også gav noget til kunderne.

Det har været sjovt at være med i udviklingen – og kunne se, at jeg kunne lave en evaluering af kundens serviceoplevelse – det får de også noget ud af³¹.

En anden overvejelse i udviklingen af værktøjerne var håndværkernes forskellige grader af parathed til at interagere med kunderne på eksplorative måder. Jo mindre parathed, desto større styring blev der lagt i værktøjerne. En vurdering heraf skete internt i projektteamet i forbindelse med gennemgangen af handlingsplanen. Det er derfor værktøjerne har forskellige formater, hvor nogle værktøjer, såsom "Tour de Lejlighed", kræver høj grad af involvering af håndværkeren i kundedialogen, mens andre kræver mindre. Det kan ses i tilfældet med spørgeskemaundersøgelsen, hvor håndværkeren skulle foretage sig mindre i dialogsituationen.

I enkelte tilfælde har håndværkerne efterfølgende anvendt nogle af værktøjerne, som var blevet udviklet til en anden håndværker. Det vil sige, at de i nogle tilfælde har været parate til at udfordre sig selv med flere værktøjer. Det har været tilfældet med barrierebingo, som var udviklet til en af VVS'erne, men så efterfølgende er blevet brugt af en anden VVS'er, som selv har tilpasset spillet til sine egne behov.

Jeg har også brugt Total VVS's værktøj til kunder der skal vælge til og fra – havde ikke selv fundet på det, så det er godt at bruge³².

Denne tilpasning af andres værktøjer er også et tegn på, at når én gang håndværkerne er kommet over de barrierer, de har haft til at starte med, kan de se, med deres egen praktiske erfaring, hvad brugerdrøve innovationsmetoder kan bruges til. Det er en særdeles positiv effekt af projektet, og giver tegn



på, at håndværkerne vil fortsætte med at anvende værktøjerne efter projektets afslutning. Som nogle udtrykker det:

*Helt klart – Tour de lejlighed vil vi fortsætte med.*³³

*Uden tvivl – det skal jeg for at fortsætte med måden at tænke anderledes på.*³⁴

Ligeledes har nogle håndværkere kunne se flere muligheder i deres egne værktøjer, hvor de har tænkt videre over, hvordan de kunne anvende værktøjerne i andre sammenhænge.

*Servicerejsen ville kunne bruges til at evaluere også på andre ting. Konceptet til at vedligeholde huse eksempelvis – man kunne bruge servicerejsen til at vise kunderne deres problemer nu, og vise, at med os, ville der ikke være den slags problemer*³⁵.

*Den her metode til at forstå kunderne igennem spillet, tager jeg med videre når jeg f.eks. skal sælge køkkener*³⁶.

Det kan siges, at værktøjerne har haft den ønskede effekt hos virksomhederne, ved at give dem en mulighed for at arbejde praktisk med dialogværktøjerne. Det har givet dem en smagsprøve på, hvad man kan få ud af kundeinvolvering, når man skal udvikle sin forretning og idéer, og har dermed virket efter hensigten. Der er dog nogle overvejelser omkring virksomhedens kontekst og praksis, som skal overvejes inden virksomhederne kan gå i gang med at anvende værktøjerne.

Findings: Dialogværktøjer

- Dialogværktøjernes funktion som grænseobjekt mellem håndværkeren og kunden har givet håndværkerne en positiv oplevelse af at få større viden om kundernes servicebehov, og behov i et videre perspektiv.
- Dialogværktøjernes oprindeligt tænkte funktion som værktøjer til håndværkernes feltarbejde i eget innovationsprojekt har vist sig anvendelige som salgsstøtteværktøjer i den indledende kundedialog. Herved bliver dialogværktøjerne en fysisk manifestation af en løbende innovationsproces i virksomheden – hverdagsinnovation – hvor den enkelte kundedialog både indgår i afdækning af den enkelte kundes specifikke behov, og en mere kontinuerlig opbygning af viden om kundebehov generelt.
- Håndværkerne videreudvikler og tilpasser dialogværktøjerne til egne behov, men først når de har fået førstehåndserfaringer med værktøjerne i brug.

Effekter i de deltagende virksomheder

Mål: Evaluering af projektets forretningsmæssige effekt hos de deltagende virksomheder, samt anbefalinger

Nye servicetiltag trods økonomisk afmatning

Alle de deltagende virksomheder har igangsat nye tiltag i virksomheden i forlængelse af projektaktiviteterne. Virksomhederne vurderer, at tiltagene har bidraget positivt til virksomhedens udvikling, også selvom halvdelen af virksomhederne har oplevet økonomisk afmatning og nedgang i antallet af medarbejdere i projektperioden.

De tiltag, der er sket i direkte forlængelse af servicekonceptet udviklet i regi af projektet, er overvejende tilpasninger og skaleringer af servicekonceptet. Således har VVS-virksomheden, der har arbejdet med udvikling af værktøjet årshjulet til et koncept til sommerhusejere, udarbejdet et delkoncept med fokus på frostsikring.



Jeg har fået lavet en tjekliste i forbindelse med frostsikring. Jeg laver tjeklisten sammen med kunden. Og jeg er blevet bedre til at spørge ind til om der er andet vi kan gøre, når vi er derude – spørge til behov. Jeg anvender også billedlotteriværktøjet til at lave prioriteringsliste med, når kunden skal vælge til og fra.³⁷

Intentionen er stadig at rulle det samlede servicekoncept, årshjulet, ud til kunderne, men netop det at arbejde organisk og lade servicekonceptet udvikle sig i en iterativ proces, hvor delelementer afprøves med kunderne, har for virksomheden vist sig gangbar.

*Planen er at få sat det på skinner – sætte det i gang. Jeg skal tænke over total-løsningen. Det er en løbende proces. Jeg vil sætte nogle delmål løbende i stedet for, at det skal være færdigt på en gang. Jeg diskuterer det løbende med min kone, der står for kontoret.*³⁸

Tilsvarende har projektets øvrige deltagere indarbejdet delelementer fra deres servicekoncept. Bageren tager brødkurven med smagsprøver med til virksomhedskunderne, VVS virksomheden har testet servicepakkerne og tilpasser dem løbende i et øget samarbejde med medarbejderne, og tømrervirksomheden, der har arbejdet med Tour de Lejlighed, er klar til at præsentere konceptet for boligselskabet.

Tænke det store i mindre bidder og ikke helt færdigudviklede koncepter

Det viste sig tidligt i projektet, særligt i forbindelse med fokusworkshoppen, at virksomhederne havde mange servicekonceptidéer på tegnebrættet og i hovederne, men også, at der var barrierer for at komme videre med idéerne. Vurderingen i projektteamet er, at udover den altid sikre forklaring: manglende tid, så er mange af idéerne så omfattende, at det vil kræve betydelige investeringer at realisere dem, og at virksomhederne savner operationel viden om, hvordan de kommer videre med idéerne. Endvidere vurderes det, at flere af virksomhederne har barrierer i forhold til opsøgende salg, i særdeleshed salg af service. En branchekonsulent, der har fulgt projektet, fortæller:

*Dét som deltagerne fik mest ud af (red. projektet) var, at have muligheden for, at få systematiseret deres udvikling*³⁹.

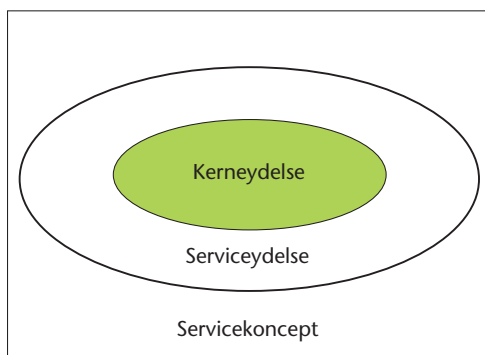
Flere af virksomhedernes serviceidéer har i udgangspunktet været store løsninger, fx et totalservicekoncept for sommerhusejere, totalentreprenørkoncept, facility management for boligforeninger, totalleverancer af madvarer til virksomheder. De store idéer har i arbejdet med udviklingen af servicekonceptet fungeret som en ledestjerne, som i en mere klassisk strategisk tænkning kunne hedde et BHAG – (big hairy attractive goal).

I arbejdet med udviklingen af serviceidéerne til servicekoncepter har overvejelsen om virksomhedens nuværende positionering i markedet og ambitionen for det nye servicekoncept været et vigtigt spørgsmål at stille virksomhederne. Et andet væsentligt element i udviklingen af servicekoncepterne har netop været at kunne skelne idédrøm fra servicevirkelighed, og på baggrund heraf udvikle idéen skridt for skridt, gennem kundedialog og videreudvikling af konceptet.

*Til at starte med var det tanken af konceptet skulle være en totalentreprenør-løsning. Men projektet gjorde at konceptet kom længere ned på jorden, så det var mere overskueligt og lettere at komme ind hos kunderne på den måde.*⁴⁰

Hvad er et servicekoncept?

Servicekoncepter er alle aspekter af virksomhedens "service"; fra før leverancen af kerneydelsen, til de løbende services og evt. eftersalg. Hver virksomhed har en kerneydelse, som er det, der primært leveres til kunden, mens serviceydelse er de andre ting, virksomheden også foretager sig omkring kerneydelsen. Serviceydelse gør det lettere for kunden at bruge kerneydelsen, og skaber samtidig en højere værdi for kunden. Serviceydelse kan fx være den viden om vedligeholdelse af vådrum, som håndværkeren leverer sammen med slutregningen på det nye badeværelse. Det er den samlede "pakke", kerneydelse og serviceydelse tilsammen, som udgør servicekonceptet.



Udviklingen af nye servicekoncepter, med udgangspunkt i kundernes nye eller eksisterende behov, skal føre til vækst. Dette kan ske ad forskellige veje f.eks. ved:

- Salg af flere kerneydelser/services – måske til nye markeder
- Specialisering i kunder (image, brand, værdier)
- Nye distributionskanaler
- Nye indtjeningsmodeller

Oplevelsen er, at barriererne ved de store idéers logik er blevet forstærket af virksomhedernes forståelse af, at faglig stolthed og professionel fremtoning er vigtig ude hos kunden. Ofte har virksomhederne været tilbageholdende med at spørge ind til behov hos kunden, fordi de ikke følte sig helt parate til det, og fordi de ikke ønskede at præsentere løse idéer til serviceydelser og eventuelt fremstå uprofessionelle.

Erfaringen fra projektets virksomheder er, at det forekommer dem fjernt at gøre noget, de ikke har helt styr på. Det synes forståeligt fra et umiddelbart forretningsmæssigt synspunkt, for hvilken kunde ønsker en håndværker, der spørger en til råds om, hvordan vinduerne skal monteres?

I udviklingen af servicekoncepterne vurderes det således værdifuldt at arbejde med en bevidst skelnen mellem virksomhedens kerneydelse og dens periferi- og serviceydelser, som andet og mere end ren forretningsudviklingslogik.

Servicekonceptmodellen blev introduceret til virksomhederne i denne ånd på både scenarie- og fokusworkshops, men har altså også vist sig frugtbar i virksomhedernes bearbejdning og overvindelse af egne barrierer for øget kundedi- dialog ved hjælp af værktøjerne.

Kombinationen af at arbejde med servicekoncepterne processuelt som ydelser, der udvikler sig lidt efter lidt, i takt med at virksomhedsdeltagernes kompetencer til at spørge ind til ikke-faglige emner som service og behov også vokser, vurderes på tværs af virksomhederne at have bidraget til servicekoncepternes effekt i virksomheden.

Det er en god måde at styre samtale på – og det har jeg lært en del af – at værktøjerne kan styre tingene. Jeg kan bruge det til at fokusere og ikke glemme ting i farten. Jeg har brugt en del tid på, hvordan man kan spørge ind til forskellige ting – justeret en smule på det.⁴¹

Ledelse og strategi

De deltagende virksomheder har forud for projektet haft forskellige afsæt for at arbejde med virksomhedens strategiske udvikling. Tømrervirksomheden, hvis primære kunde er boligselskaber, har haft en strategi for at opbygge et tæt samarbejde med kunden, boligselskabet, og har som et led i denne bestræbelse været engageret i boligselskabets udviklingsaktiviteter. Dette har også medført et øget fokus på medarbejderne og deres individuelle behov for ledelse og udvikling. Virksomhedens medarbejdere har blandt andet deltaget i kurser om personlighedstyper, for at give medarbejderne redskaber til at kunne håndtere forskellige kundetyper = beboere i boligselskaberne.

Den bagervirksomhed, der har valgt at bygge en ny forretning, tættere på ho-

vedvejen og med drive-in faciliteter, vurderes ligeledes at være et udtryk for en betydelig strategisk tænkning omkring virksomhedens langsigtede udvikling.

Eksemplerne fra disse virksomheder er i forhold til de øvrige deltagende virksomheder mere håndfaste eksempler for strategisk tænkning forud for projekt-deltagelsen. I de øvrige deltagende virksomheder synes strategier at have levet et mere stille liv præget af muligheder og udfordringer, der iblandt er blevet handlet på her og nu.

Virksomhederne angiver i interviewene, at projektet har medført større forståelse for, at virksomheden af egen kraft må "rykke" hele tiden, og ikke blot vente på, at noget sker. Det har medført nye strategiske indsatser og ændringer i rollen som leder af virksomheden. I alt angiver 7 ud af 8 virksomheder, at de eller medarbejderne har fået nye roller og opgaver i virksomheden.

Vi leder mere og har fået forretningsudviklerroller. Jeg laver ikke regnskab mere, det gør en revisor, så jeg kan bruge tiden på forretningen og "have fingeren på pulsen" ⁴²

Hvis vi skal sælge skal vi være på forkant og udvikle os. Strategien er at udvikle os inden for salg og køre mere på solvarme og vedvarende energi. Vi er begyndt på ventilation i private hjem og mindre steder, såsom skoler. ⁴³

Det er således den samlede vurdering, at virksomhederne i projektforsøget har opnået en øget strategisk kapacitet, og at dette i flere tilfælde har ført til en revurdering af virksomhedens udvikling på sigt og af lederens rolle.

Det er blevet strammere. Og tingene er blevet sat i system, der er færre løse aftaler. ⁴⁴

Jeg har altid været åben, men er blevet bedre til at gennemskue fra tanke til handling. ⁴⁵

Det er gået som forestillet. Jeg havde tanker om konceptet i baghovedet, men det blev mere konkret. ⁴⁶

Det har været med til at ruske op i os. Vi har fået et wake-up call, ikke bare køre videre med hverdagen. Vi er klart mere systematiske i udviklingen af butikken. ⁴⁷

Overvejelserne om, hvor virksomheden befinder sig om tre år, tyder også på, at de deltagende virksomhedsejere er bevidste om udviklingsretningen. Der tegner sig et billede af øget specialisering.

Virksomheden vil nok ikke være meget større end nu, men mere struktureret og mere "lean" til at sikre organisk vækst. Der vil stadig være fokus på boligselskaber og køkkener. Tour de lejlighed vil vi fortsætte med.⁴⁸

Om tre år har vi stadig tre butikker, men en øget omsætning og en mand eller to mere. Der produceres flere specielle produkter fx ved at udvide sortimentet af konfekt og desserter. Vi vil markere os med at være en speciel butik.⁴⁹

Vi vil stadig have et drive-in – det bliver mere og mere en del af folks bevidsthed og er kommet for at blive. Ellers SKAL vi bare forsætte med at handle, tænke nye idéer og være lidt på forkanten af hvad der sker⁵⁰.

Disse betragtninger om fremtiden og egen rolle i virksomheden kan selvsagt ikke entydigt tilskrives projektdeltagelsen, men vi hæfter os ved, at virksomhederne i forbindelse med strategispørgsmålene fremhæver tre aspekter ved projektdeltagelsen, som har smittet af på deres syn på strategiudvikling, nemlig:

- systematisk arbejde med udvikling af virksomheden
- løbende dialog med medarbejdere og kunder
- udvikling af lederrollen mod en højere grad af koordinering og igangsætter af nye indsatser

Styr på idéerne

Flere af virksomhederne fortæller, hvordan de efter projektet er begyndt at arbejde mere systematisk med videreudvikling af idéer, altså at idéarbejdet i højere grad er en integreret del af virksomhedens eller virksomhedsejerens rutiner. I realiteten handler det i vid udstrækning om at afsætte tiden til at få idéerne tænkt igennem.

Nu skrives idéerne ned på en særlig idéblok. Den hives frem engang imellem og gennemgås med konen.⁵¹

Lørdag formiddag er blevet afsat til opsamling af idéer.⁵²

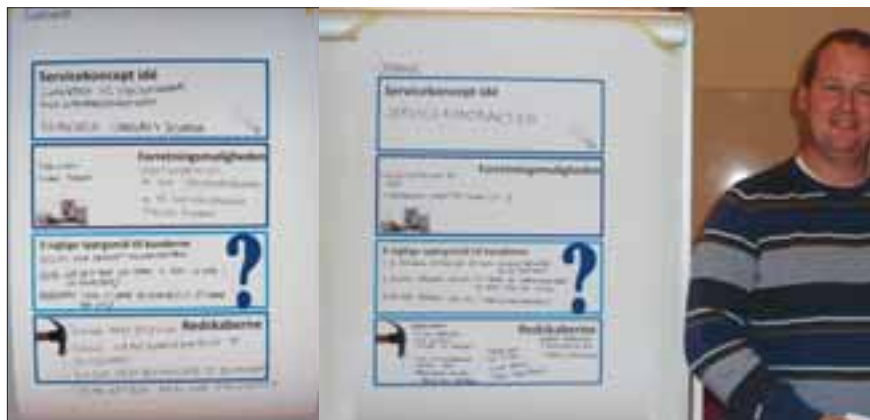
Nu bliver der afholdt møder med medarbejderne hver måned.⁵³

Jeg vil sætte nogle delmål løbende i stedet for at det skal være færdigt på en gang – jeg diskuterer det løbende med min kone, der står for kontoret.⁵⁴

Medarbejderne på banen med idéer

Enkelte af virksomhederne har haft en betydelig inddragelse af medarbejderne i udviklingen af deres servicekoncept. Bageren, der valgte at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse med kunderne, havde medarbejderne i forretningen med fra begyndelsen, mens VVS-virksomheden, der har udviklet servicepakker, gen-

nemførte en workshop med alle medarbejdere, hvor idéerne til pakkernes indhold og lancering blev udviklet af medarbejderne. Udover disse enkeltstående aktiviteter i regi af projektet er virksomhedsejerne blevet opfordret til at præsentere projektet for medarbejderne undervejs i forløbet. Dette er til dels sket, typisk i forbindelse med medarbejdermøder, hvor mester har fortalt om fx deltagelsen i fokusworkshoppen, hvor virksomhedens serviceidé blev konkretiseret.



Eksempler på første servicekoncept beskrivelser – produkt af fokusworkshops afholdt i fase 2.

Det synes således ikke udelukkende at være de konkrete projektaktiviteter, der har bidraget til en hyppigere og mere systematisk inddragelse af medarbejderne i udvikling af nye servicetiltag og forretningen i øvrigt. Hvad der i effektøjemed synes interessant er, at flere af virksomhederne tilkendegiver, at de inddrager medarbejderne i idéudvikling og i tilrettelæggelsen af opgaverne i højere grad end tidligere.

Der afholdes et månedligt møde, hvor medarbejderne kommer med idéer. Det hjælper dem til at rykke fra "det er ikke mit job" til at tage mere ansvar. Det er også på møderne at evt. konflikter tages op.⁵⁵

Kompetenceudvikling

En række af de deltagende virksomheder har igangsat efteruddannelsesaktiviteter af medarbejderne og dem selv. Den ene tømrervirksomhed har nu en coach til medarbejderne, der bl.a. arbejder med salg og konfliktløsning, mens lederen af den anden tømrervirksomhed sammen med servicelederen har været på kursus i personaleledelse med fokus på situationsbestemt ledelse. Mere udbredt på tværs af projektets virksomheder er dog kompetenceudvikling i forbindelse med nye roller og opgaver for medarbejderne, herunder særligt en øget involvering af medarbejderne i forbindelse med idéudvikling og kundedi-
dialog.

Projektet har hjulpet os med at se, at vi skal være bedre i vores formidling til personalet. Alle skal være med.⁵⁶

Medarbejderne er givet mere ansvar, så de føler engagement. Det er bemærket at de møder tidligere end aftalt, hvis der lige er noget de skal.⁵⁷

Medarbejdermøder er rigtig gode at have, men i starten sagde medarbejderne ikke noget og troede at der var noget på færde. Så det kræver tid at få dem involveret⁵⁸.

Netværk, konkurrenter og kollegaer

Netværksdannelse har ikke været et primært fokus i projektet, men ses som en afledt effekt af udviklingsarbejdet i virksomheden. 6 ud af 8 virksomheder angiver, at de har fået nye samarbejdspartnere. Netværksaktiviteter er oftest et udtryk for, at virksomheden har fokus på vækst og udvikling, og analyser viser, at jo mere man benytter sig af netværk, jo større vækst vil virksomheden have på sigt. I projektet har virksomhederne haft mulighed for at netværke med hinanden, og VVS'ere og tømrere har haft mulighed for at netværke på tværs af deres brancher. Det har været tydeligt, at deltagerne er blevet inspireret til at udvikle deres virksomhed i samspil med andre, og de har været åbne over for at få nye idéer. Dette har vist, at virksomheder, der ikke er helt ens, kan lære af hinandens tilgange. Hermed har projektet vist, at berøringsangst over for at sparre med andre typer virksomheder og med konkollager (potentielle konkurrenter inden for egen branche) kan overvindes. Vi har set, at der er et stort behov for at videndele og erfaringsudveksle i udviklingsprojekter som dette – især fordi deltagerne lærer og anvender nye metoder, som de ikke nødvendigvis kan få sparring på i deres sædvanlige netværk.

I projektets evaluering er der blevet spurgt ind til virksomhedernes brug af netværk for at finde ud af, om de har øget deres brug af netværk i projektforløbet. Evalueringen viser, at virksomhederne nu mener de har nemmere adgang til sparring hos andre virksomheder, og nogle har fået øjnene op for, at konsulenter kan bidrage til deres virksomheds udvikling fremover.

Jeg har udvidet mit netværk – også med de andre virksomheder i projektet som jeg kan ringe til – og jeg kan eventuelt ringe til Teknologisk Institut fremover for nu kender jeg dem⁵⁹.

De deltagende virksomheder tilkendegiver dog også, at de har indledt nye samarbejder og netværk med konkurrerende og beslægtede virksomheder. Dette har selvsagt også fundet sted forud for projektet, i erfa-netværk og lignende, men det ses også, at virksomhederne har opbygget nye relationer i slipstrømmen af projektet, eller at de har øget samarbejdet med deres samarbejdspartnere. En af de deltagende VVS-virksomheder har engageret sig i Round Table,

en anden er aktiv i Business Network International, og har blandt andet brugt netværket til at pitche sit servicekoncept og få kundekontakter. Dette vurderes positivt i forhold til virksomhedens udvikling set i lyset af, at virksomheder i nedgangstider ofte vil have en tendens til at lukke sig om sig selv for udelukkende at fokusere på dagen og vejen.

Jeg ønsker at tjene penge på nye samarbejdsaftaler i forbindelse med udstillinger, og har fået kontakt til en der opstiller for museer. Vi har lavet en aftale om at vi referer kunder til hinanden, og at vi kan bruge hinandens produkter, hvis vi deler sol og vinde lige. Vi er konkurrenter og kollegaer. Messestandsproduktet bruger vi også til firmaer, der har brug for rumopdelinger, det er en god sidegevinst – og det kunne blive et nyt koncept at opstille skillevægge på en time.⁶⁰

Et fremtidigt projekt om serviceinnovation kunne derfor med fordel bruge netværksaktiviteter yderligere, da det viser sig, at virksomhederne ved at bruge brugerdrevne metoder til virksomhedens udvikling, også bliver mere åbne over for at diskutere denne udvikling i nye typer af netværk.

Kundedialog, salg og marked

Virksomhederne giver udtryk for, at den øgede opmærksomhed på kundernes behov har ændret måden, hvorpå de afstemmer forventninger med kunderne, og ikke mindst hvordan de handler i forhold til den høstede viden. Virksomhederne vurderer, at de gennem projektperioden har opnået ny viden om kunderne, som de har kunnet integrere i deres løbende salg og servicering af kunderne.

Jeg har en lidt anderledes tilgang til kunderne. Prøver at finde andre mere "menneskelige" og mindre "faglige" måder at have kontakt med kunderne.⁶¹

De er ikke som man tror, og man skal give folk chancen for at tale ud. De stiller store krav, og det er vigtigt at spørge ind til, hvad de vil have, igen og igen, indtil både kunden og håndværkeren har det samme billede af hvad der skal ske.⁶²

Alle har et budget! Jeg har tidligere haft berøringsangst i forhold til at spørge ind til hvad de har at bruge på det. Nu kan jeg spørge til hvad deres budget er – nogle vil ikke sige det, men mange vil gerne, og så kan man sammen udfylde rammerne så det passer bedst til deres behov. Det troede jeg ikke man kunne tillade sig før i tiden. Det er nu nemmere at sætte sig i kundernes sted – for os er det bare et stykke arbejde og for dem er det måske deres livsdrøm. Kunderne har nemmere ved at vælge til og fra når der er billeder på løsningerne. Jeg har nemmere ved at spørge ind til kunderne – og har mere fokus på dialog. Jeg har ladet fordommene falde i forhold til at tale med kunden ved hjælp af værktøjerne.⁶³

De tre citater er eksempler på, hvordan virksomhederne har indoptaget erfaringerne med dialog-værktøjerne i refleksionen over relationen mellem kunden og håndværkeren. Dette fører ikke nødvendigvis til forretningsudvikling og vækst, men det er interessant, hvorledes netop refleksionen over kundens behov konkret har smittet af på virksomhedernes udvikling af nye måder at møde kunden i salgssituationen.

Flere af virksomhederne har igangsat mere målrettede aktiviteter for systematisk at kunne følge udviklingen i kundernes behov, dels gennem et større op-søgende salg, dels i afklaringen af kundens behov og forventningsafstemning forud for indgåelse af aftaler. Det er både sket ved direkte anvendelse af de udviklede værktøjer, og ved igangsættelse af andre salgs- og markedsføringsinitiativer.

Vi har arbejdet med tilbud for at prøve at få dem mere præcise. Kunderne er mere tilfredse når tilbuddet er regnet rigtigt ud⁶⁴.

Der laves løbende nye brødtyper. De tages med ud til dem, der leveres til, for at høre hvad de synes. Snakken med kunderne bestemmer, hvilke brød der fortsættes med.⁶⁵

Kundernes input bruges dagligt. Fx foreslog en kunde, at der skulle være et skilt med tilbud ved drive-in, og det er så blevet lavet.⁶⁶

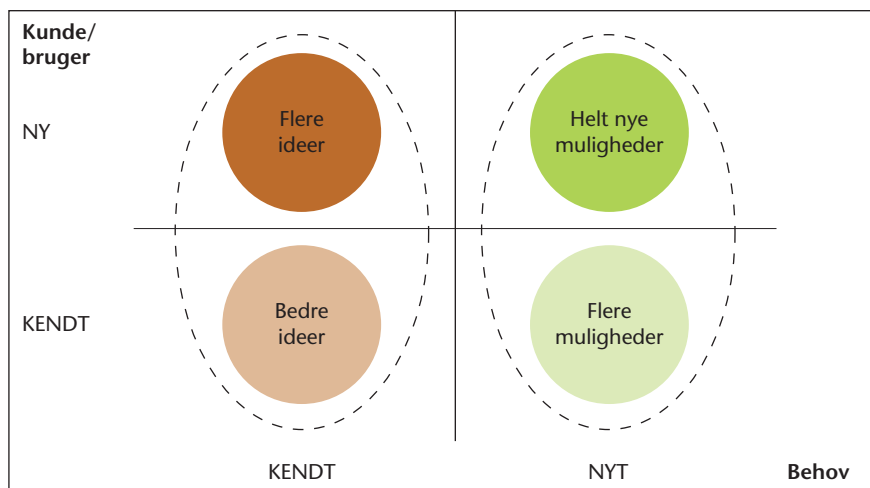
Vi reklamerer nu i avisen ved campingområdet, som vi via postnummerundersøgelsen fandt ud, at mange af vores kunder kommer fra⁶⁷.

Vi vil løbende lave undersøgelser og spørge kunderne om nye tiltag, der sættes i gang. Vi holder øje med hvad der ellers foregår i nærområdet og ser hvordan vi kan være med fx til årets byfest, hvor der er indgået en aftale med arrangøren, så vi i god tid ved hvad årets tema er.⁶⁸

Referencemodellen, som anvendes i EBST-rapport om kortvarende brugerdrevne innovationsforløb i små og mellemstore virksomheder, kan også her illustrere fokus i kunderelationen og forretningsstrategiske mål i virksomhedernes individuelle servicekonceptideer, og dermed også implicit hovedudfordringerne i innovationsprojekterne.

De af virksomhederne, der i projektet arbejdede med en servicekonceptidé inden for et nyere forretningsområde, har øget deres aktiviteter på området. Bageren, der som mål havde flere leverancer til virksomhedskunder, har øget antallet af disse, og tømmeren, der vil videreudvikle sit messestandssystem, har udviklet konceptet markant og fået kontakt til nye samarbejdspartnere og kun-

detyper. Karakteristisk for begge typer af servicekonceptudvikling er deres dobbeltudfordring, hvor både kundetyperne og servicekoncepterne er ret nye for virksomheden. Virksomhedernes vurdering er, at projektets værktøjer og projektaktiviteter på workshops og møder har bidraget til indsigten i deres nye markeder.



Referencemodell for innovationprojekter, frit efter EBST & A.Ulwick.

Jeg har især prøvet værktøjet servicerejsen af på et firma vi arbejder sammen med. De kunne se at fejlene kom fra deres egen side. Servicerejsen viste at de faktorer der gik galt var deres skyld ikke noget med standen. [...] Jeg havde møde med en der laver udstillingshaller, men de havde allerede et koncept, men det gav mig idéen til at opsøge butikcentre. Jeg har arbejdet på at få døre sparket ind til centre. [...] Jo flere steder man er ude, jo bedre bliver man til at komme til det konfronterende møde. Man har sommerfugle i maven når man går ud.⁶⁹

De øvrige virksomheder i projektet har ikke som mål at få nye markeder og nye kundetyper, men snarere at øge markedsandele i eksisterende marked med kendte kundetyper, og dernæst fastholde kunder i længerevarende relationer med et større serviceindhold i ydelsen.

Resultatet af virksomhedernes kundedialog med kendte kundetyper om nye behov har ført til idéer til, hvordan virksomheden kan komme i kontakt med nye kunder med tilsvarende behov. To af de deltagende VVS'er har, inspireret af en studietur til USA, fået idéer til nye markedsføringsindsatser, hvor de afleverer flyers hos naboerne til en kunde, og hvor medarbejderne får en bonus, hvis de skaffer nye kunder.

Mange bruger formuer på annoncering, der er svær at målrette, så jeg vil udstyre svendene med reklamer i bilen, som de kan smide ind hos de 10 nærmeste naboer med tilbud. For det første fordi naboerne taler sammen og måske har samme behov. Jeg vil også begynde at spørge ind til hvor kunderne finder os, så vi ved hvor vi skal markedsføre os.⁷⁰

Opkøb og IT

Alle virksomhederne har i projektperioden igangsat yderligere tiltag, som de vurderer at have haft en positiv effekt på forretningen. Det er selvsagt svært at drage en præcis linie mellem, hvad der ville være sket, om virksomheden havde deltaget i projektet eller ej. I projektteamets arbejde med virksomhederne har disse tilknyttede aktiviteter og tiltag dog været tydelige elementer i dialogen, og det vurderes, at det øgede fokus på kunderne har øget incitamentet og behovet for udvikling af virksomhedens forretningsprocesser. Således har to af virksomhederne i perioden implementeret mobile IT-planlægningssystemer, der giver både mester og medarbejdere et hurtigere og større overblik over opgaver og kunder. Dette er en væsentlig brik i en effektiv arbejdstilrettelæggelse, men også en brik i serviceringen af kunden, fx i forhold til viden om kundens installationer og dermed behov for reservedele mv.

Den ene VVS-virksomhed har opkøbt VVS-delen af en tømrervirksomhed og har herigennem fået nye medarbejdere og nye typer serviceringsopgaver, som de ikke har haft i samme omfang tidligere. Dette har til dels medført en stor arbejdsbelastning hos virksomhedens to ledere, men også et øget behov for at kunne forstå kunderne.

Omsætning og ansatte

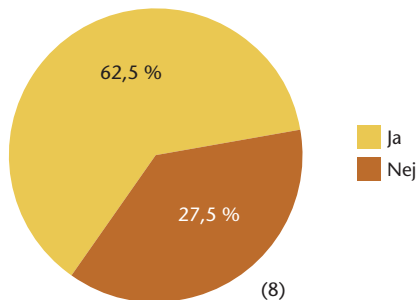
Et flertal af virksomhederne tilkendegiver, at de har oplevet et mindre fald i omsætningen i projektperioden. Nedgangen tilskrives overvejende den økonomiske krise. Det er værd at notere sig, at de to deltagende bagervirksomheder vurderer at have haft en positiv økonomisk fremgang efter introduktionen af de nye servicetiltag, og dermed oplever de at være kommet sig hurtigt oven på krisen.

Vi var meget langt nede for et år siden, men det er begyndt at gå op igen⁷¹.

Særligt for tømrer- og VV- virksomhederne skal faldet ses i lyset af, at projektopstarten lå i en absolut højkonjunktur, med et højt aktivitetsniveau i både det offentlige og private byggeri. Ingen af virksomhederne kobler faldet i omsætningen til deltagelsen i projektet, snarere tværtimod, idet projektet har bidraget til at opnå større forståelse for kundetyper, som de under højkonjunktoren har haft mindre opmærksomhed rettet imod – for bagerens vedkommende virksomhedskunder, og for tømrervirksomheden den private kunde eller lejer.

Særligt i en krisetid er virksomheder tilbageholdende med nye investeringer, men evalueringen viste, at mange af virksomhederne allerede har investeret i udviklingen af nye services, og de er nu ved at nå til implementeringen af de nye tiltag.

Har du foretaget investeringer i virksomheden de sidste 2 år?



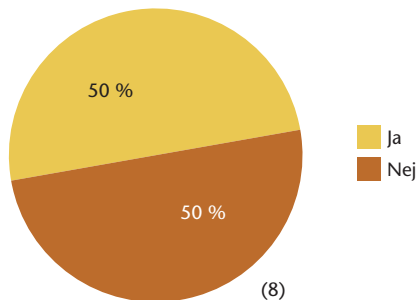
De deltagende virksomheder er ikke uvante med skiftende konjunkturer; spørgsmålet er, om de er klædt bedre på til næste "lavkonjunktur"? Altså, hvorvidt projektdeltagelsen har givet virksomhederne varigt strategisk fokus og kompetencer til at fortsætte dialogen med kunderne.

Omsætningen har været nede og oppe i to omgange. Er nu på vej op igen efter en meget stille vinter. Omsætningen på leverancer til virksomheder har været stille og roligt stigende hele tiden. I nedgangsperioderne er det især kager og specielle ting, der bliver solgt mindre af.⁷²

Vi driver forretningen mere end vi gjorde før. Der skal blive ved med at ske noget. Vi skal være mere opmærksomme på kunderne og hvad de vil have, i stedet for før, hvor vi gjorde bare det vi altid havde gjort. Vi kan ikke bare trappe ned med aktiviteterne fordi det er gået godt de sidste seks måneder!⁷³

Der kan ikke siges noget entydigt om udviklingen af virksomhedens antal medarbejdere i projektperioden, idet der både er tale om status quo og reduktion af antal medarbejdere.

Har du øget antallet af ansatte?

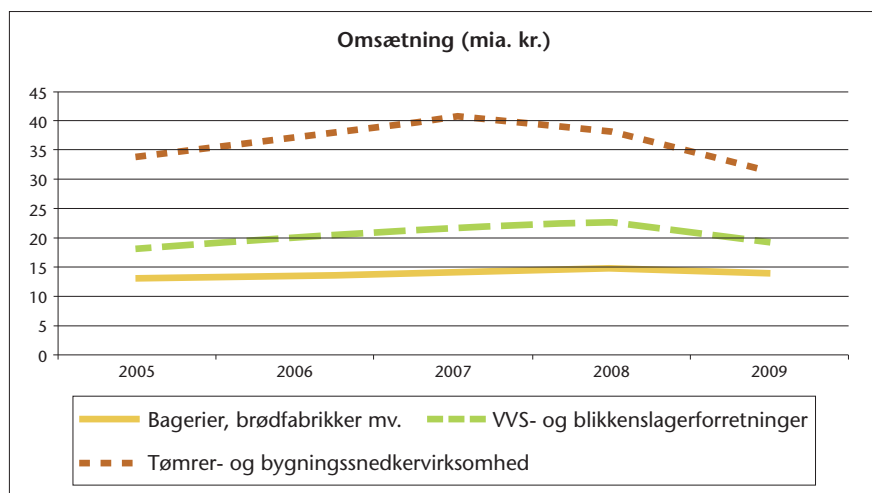


De virksomheder, der har færre medarbejdere i dag end tidligere, angiver, udover den økonomiske afmatning, effektivisering som årsagen til reduktion af medarbejderstaben.

Adspurgt, om virksomheden har oplevet ændringer i omsætningen, svarer en virksomhed:

Ikke på grund af projektet. Der er blevet kigget på mandskabet og der er blevet effektiviseret. Sidste regnskabsår var rigtig godt. Vi satsede på at lave flere køkkener, og det viser at det har kunnet betale sig.⁷⁴

Det står således klart, at de deltagende virksomheder ikke har haft vækst i projektperioden, men set i lyset af den økonomiske krise er det relevant at overveje, om virksomhederne har haft en relativ mindre tilbagegang end deres respektive brancher som helhed. Det har ikke vist sig muligt at efterprøve denne antagelse, men nedenfor ses en oversigt over branchernes omsætning i et udsnit af projektperioden, marts 2008 – september 2010.



Kurven for foregående års omsætningsstigninger knækker i perioden umiddelbart efter projektopstarten 2. kv. 2008, og med Tømrer- og bygningsnedkervirksomhederne med det mest markante fald har alle tre brancher faldt i omsætningen i perioden.

Findings: Effekter i de deltagende virksomheder

Projektets gennemførelse i lyset af den økonomiske krise har uomtvisteligt præget projektførelserne i virksomhederne, der med varierende intensitet har mærket krisen. Trods krisen har virksomhederne formået at indføre nye servicetiltag og indoptage serviceinnovationselementer i deres fremadrettede arbejde.

Opsummeret fra evalueringsinterviews med virksomheder og brancheorganisationer har effekter og afledte effekter af arbejdet med brugerdriven serviceinnovation i regi af projektet vist sig på følgende områder:

- Nye servicetiltag trods økonomisk afmatning
- Tænke det store i mindre bidder og ikke helt færdigudviklede servicekoncepter
- Ledelse og strategi
- Styr på idéerne
- Virksomhederne har opnået større fokus på medarbejderinddragelse i udvikling af service og virksomheden generelt. Der er sket en vis grad af formalisering af virksomhedernes rutiner for medarbejderdialog, udvikling og feedback
- Kompetenceudvikling
- Netværk, konkurrenter og kolleger
- Kundedialog, salg og marked
- Opkøb og IT
- Omsætning og ansatte

Bilag 1

Aktiviteter i projektet i forhold til oprindelig ansøgning

Hovedaktivitet	Fra Ansøgning		Projektet	
	Mål	Resultat	Aktiviteter	Metoder
1 Kortlægning af service-leverance flow og nuværende praksis	<ul style="list-style-type: none"> • Overblik og indsigt i den nuværende praksis • Kortlægning af de centrale faser i kundekontakten og serviceleverancen • METODER: Interviews, Observation 	<ul style="list-style-type: none"> • Blueprint over de eksisterende berøringspunkter mellem kunder og service • Beskrivelse af vidensudvekslingspraksis mellem medarbejdere og ledelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Feltarbejde hos virksomhederne • Analyse af indsamlet data • Inspirationskatalog • Udarbejdelse af "temaer" • Udarbejdelse af "touchpoints" 	<ul style="list-style-type: none"> • Observationer • Interviews • Touchpoints
2 Observation af kundeadfærd og kundeberøringsflader	<ul style="list-style-type: none"> • Opnå en dybtgående indsigt i kundernes praksis og forventninger til serviceleverancen • Undersøgelse af kundernes praksis og forventninger i berøringsflader, mellem kunde og medarbejder samt mester. • METODER: Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse (fra observationer og interview med kunder) af kundernes forventninger og oplevelse af servicekvalitet. • Kvalitetsparametre af servicekvalitet. 		

Hovedaktivitet	Mål	Resultat	Aktiviteter	Metoder
3 Udvikling af scenarier for fremtidens service-koncepter	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle bud på fremtidens servicekoncepter for de tre brancher i udvalgte scenarier, på baggrund af trends • METODER: Scenarie workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelser på fremtidens servicekoncepter og udviklingsperspektiver i de tre brancher 	<ul style="list-style-type: none"> • Tre branche workshops med branchespecifikke fremtidsscenarier • Udarbejdelse af servicekoncepter til hvert af scenarierne 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop • Scenarier • Persona • Trendanalyse • Moodboards
4 Igangsatte udviklings-proces – definere innovations-spor	<ul style="list-style-type: none"> • Definere et innovationsspor for virksomhedernes udvikling af brugerdrevene servicekoncepter • METODER: foretage et baglæns ræsonnement fra "ønsket fremtidig serviceposition", udarbejde en række innovationsspor, som undersøges nærmere ved inddragelse af viden om kunders forventninger til serviceleverancen i dag. 	<ul style="list-style-type: none"> • En "ambitiøs" række spørgsmål, som de involverede virksomheder skal kunne finde svar på gennem en systematisk dialog med og iagttagelse af deres kunder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirationskatalog med ambitiøse spørgsmål • Fokus workshops med virksomhederne. Fokus tilbage til 2009 og deres virksomheder. • Udarbejdelse af "Mit Servicekoncept idé" • Udarbejdelse af handlingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop • Brainstorming • Handlingsplan • Inspirations-kataloger • Forberedelses-guide

Hovedaktivitet	Fra Ansøgning			Projektet	
	Mål	Resultat	Aktiviteter	Metoder	
5 Udvikling af metoder	<ul style="list-style-type: none"> Udvikling af prototyper på hjælp-til-selvhjælp værktøjer, redskaber og koncepter, som skal give virksomhederne mulighed for at undersøge kundernes erkendte som uerkendte behov. (interaktive IT-baserede løsninger): Hjælperedskaber og samlet køreplan Værktøjer til at gennemføre struktureret dialog mellem medarbejder og ejer Hjælp-til-selvhjælp redskaber I metodeudviklingen indgår også udforskning af mulighederne for at opnå en optimal videnspredning af værktøjer og koncepter fra hver branche. 	<p>Udvikling af et antal prototyper på metoder og redskaber til:</p> <ol style="list-style-type: none"> medarbejderdreven indsamling af viden om kunderne struktureret dialog mellem medarbejder og mester, udvikling af nye servicekoncepter, input til at sikre optimal videnspredning. 	<ul style="list-style-type: none"> Iterativ proces med virksomhederne Prototype af værktøj lavet i projektteamet Samarbejde hos virksomhederne mht. tilpasning af værktøjer Tilpasning i projektteamet Præsentation i virksomhederne sammen med intro til værktøjerne og guidelines Virksomhedernes afprøvning af værktøjerne med kunderne Tilpasning af værktøjer efter afprøvning Inddragelse af kundernes feedback til færdigudvikling af servicekoncepter 	<ul style="list-style-type: none"> Design Game Spørgeskema Brainstorm Mock-up 	
6 Test og afprøvning af metoder	<ul style="list-style-type: none"> Afprøve prototyperne på de deltagende virksomheder Introduktion til værktøjer og processer Træning i anvendelse/Test Undersøgelse Evaluering. 	<p>Endelig tilpasning af projektets værktøjer, redskaber og koncepter</p> <ul style="list-style-type: none"> Gennemførelse af serviceinnovationsprocessen i de deltagende virksomheder, hvor der udvikles nye servicekoncepter 			

Hovedaktivitet	Fra Ansøgning		Projektet	
	Mål	Resultat	Aktiviteter	Metoder
7 Udvikling, tilpasning og færdiggørelse af koncepter i digitalt og interaktivt format	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle digitale og interaktive løsninger, som øger adoptionen af metoder og værktøjer blandt virksomhedernes ledere og medarbejdere. • Udvikle visuelle – og gerne IT-baserede – løsninger, der fremmer ledernes og medarbejdernes motivation og adgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af mindst tre skræddersyede IT-baserede redskaber – to til hver branche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af nyservice.dk • Dokumentation i form af interviews med virksomhederne, samt demonstrationer af værktøjernes anvendelse med kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • e-learning princip • Interviews • Video-optagelser • Opsamling af kundemøder • Handlingsplan for det videre forløb

Hovedaktivitet	Fra Ansøgning		Projektet	
	Mål	Resultat	Aktiviteter	Metoder
<p>8 Udvikling og gennemførelse af formidlingsplan/kampagne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Få projektets resultater, redskaber og koncepter udbredt og anvendt i så mange virksomheder som muligt. • En målrettet kampagne vil indeholde: <ul style="list-style-type: none"> • Spredning af de udviklede redskaber og værktøjer til alle virksomheder • Afholdelse af kurser for konsulenter i de delt. organisationer, således disse vil kunne rådgive i virksomhederne • Afholdelse af i alt 20 regionale temamøder om redskaberne • Publicering af mindst tre artikler i branchernes fagtidsskrifter, medlemsblade m.m. • Afholdelse af større konference og en erhvervspolitisk workshop • Et undervisningshæfte til AMU- og erhvervsskoler, som med værktøjerne kan sætte fokus på serviceudvikling i undervisningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Samtlige virksomheder i de tre brancher modtager materiale om projektet og har mulighed for at deltage i temamøder • Andre brancher – virksomheder og organisationer – bliver inspireret af projektets redskaber og resultater til at udvikle lignende projekter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se skema med oversigt over arrangementer • Udvikling af opgaver på baggrund af projektets udviklede metoder og værktøjer til erhvervsskoler 	<ul style="list-style-type: none"> • workshops

Bilag 2

Spørgsmål fra evaluering – virksomheder

Navn(e) på deltager(e)

Deltagelse i forløbet

- (1) Deltagelse i workshop om scenarier
- (2) Deltagelse i fokusworkshop
- (3) Deltagelse i opsamlingsmøde

Møder

- (1) Antal møder med CLL _____
- (2) Antal møder med TI _____
- (3) Antal møder med HVR _____

Hvad er de vigtigste grunde til, at du deltog i projektet?

Hvad du fik mest ud af?

- (1) Workshops
- (2) Møder med projektkonsulenter
- (3) Ved ikke

Begrundelse for valg

Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?
/Hvad fik du med hjem?

Workshop 1 om scenarier _____

Workshop 2 – fokusworkshop _____

Deltagelse i opsamlingsmøde _____

Hvilke dele af projektet virkede bedst for dig og din virksomhed?

Hvordan har du udviklet din service-idé gennem projektet?

Hvilke dele af udviklingen har du fået sparring på fra projektet?

Har du sat nye tiltag i gang i virksomheden

- (1) Ja
- (2) Nej

Hvordan har du brugt dine værktøjer i virksomheden? (fx. sammen med kunder og/eller medarbejdere?)

Har du været tilfreds med at bruge værktøjerne?

- (1) Ja
- (2) Nej

Hvordan fik du kontakt med kunderne om din service-idé?

Nævn gerne 3 nye ting du har lært om dine kunder i perioden:

Har du udviklet videre på din service-idé og værktøjer efter projektet?

- (1) Ja
- (2) Nej

Har du idéer til, hvordan du kan arbejde videre med nye former for service i virksomheden?

- (1) Ja
- (2) Nej

Kort om virksomheden; Branche og produkter/ydelser:**Har du oplevet en ændring i omsætningen?**

- (1) Ja
(2) Nej

Har du øget antallet af ansatte?

- (1) Ja
(2) Nej

Udvikling i antal ansatte*Før* _____*Nu* _____**Har du indført nye produkter og/eller fået nye idéer?**

- (1) Ja
(2) Nej

Har du fået nye forretningsområder?

- (1) Ja
(2) Nej

Har du fået nye samarbejder?

- (1) Ja
(2) Nej

Har du fået nye typer af ordrer?

- (1) Ja
(2) Nej

Har du foretaget investeringer i virksomheden de sidste 2 år?

- (1) Ja
(2) Nej

Har du eller nogle af medarbejderne fået nye roller og opgaver i virksomheden?

- (1) Ja
(2) Nej

**Er der sket ændringer i den måde du leder virksomheden på i det daglige?
– generelt:**

Hvordan? _____

Især med henblik på _____

involvering af kunder _____

Især med henblik på _____

involvering af medarbejdere _____

**Er der sket ændringer i den måde virksomheden fungerer i det daglige –
nye måder at arbejde på?**

(1) Ja

(2) Nej

Har du ændret på din strategi for virksomheden det seneste år?

(1) Ja

(2) Nej

**Har du ændret noget i virksomhedens måde at reklamere for sine ydelser
på?**

(1) Ja

(2) Nej

Har du ændret måde at opsamle og udvikle ideer på?

(1) Ja

(2) Nej

Har du udvidet dit og virksomhedens netværk?

(1) Ja

(2) Nej

Virksomhedens fremtid

Hvordan ser du din virksomhed om 3 år?

Vil du fortsætte med at udvikle nye service-idéer?

- (1) Ja
- (2) Nej

Vil du fortsætte med at bruge de metoder du har lært i projektet?

- (1) Ja
- (2) Nej

Og vil du om 3 år stadig tænke på at bruge kunderne og medarbejderne i virksomhedens udvikling?

- (1) Ja
- (2) Nej

Generelt om projektet:

Hvad synes du om sammensætningen af virksomheder på workshop?
Kunne du bruge de andre til sparring?

Hvad kunne du især bruge i projektet?

Hvad ville du gerne have haft mere af?

Hvad fik dig især til at tænke?

Vil du anbefale et lignende projekt til andre virksomheder

- (1) Ja
- (2) Nej

Hvad ville du gerne selv have gjort mere af i projektet?

Samlet vurdering i forhold til virksomhedens behov

Samlet for hele projektet – i hvor høj grad og i givet fald hvordan projektet har bidraget til udvikling af nye idéer og forbedring af din virksomhed? (evt. 1-6)

Har du været inde på 'nyservice.dk'?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

Synes du, at hjemmesiden taler til håndværkere i din branche?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

Tror du andre virksomheder kan have gavn af at bruge siden?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

Hvor godt synes du overordnet indholdet er (1-6)

- (1) 1
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5
- (6) 6
- (7) Ved ikke

Hvordan synes du, det har været at blive interviewet og indspillet som 'virksomhedshistorie' på hjemmesiden?

Har du fået noget respons/feed back fra medarbejdere, kollegaer, eller familie og venner på din virksomhedshistorie og værktøjer på hjemmesiden?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

Har du brugt denne feed back til at ændre på nogle ting?

- (1) Ja
- (2) Nej

Har du oplevet at få større opmærksomhed på dit udviklingsarbejde gennem hjemmesiden?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

Har I talt om jeres erfaringer fra projektet og hvad det kan bidrage til i virksomheden?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

Har du været ude på et arrangement sammen med Håndværksrådet og Teknologisk Institut og fortælle om dine erfaringer?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

Hvordan oplevede du at få feed-back fra andre i håndværksbrancherne på mødet?

Bilag 3

Spørgsmål fra evaluering – projektteam

1) Hvilke aktiviteter, processer og metoder i projektet, synes du, har virket særligt godt i forhold til projektets forløb?

2) Hvilke aktiviteter, processer, metoder og værktøjer i projektet, synes du, har virket godt i forhold til målgruppen – dvs. deltagerne?

3) Hvilke ændringer i aktiviteter, processer, metoder og værktøjer ville du implementere, hvis projektet skulle gentages?

4) Hvis vi ser på faserne i projektansøgningen én for én – er der noget du synes fungerede særligt godt, og er der noget, du ville ændre på, hvis projektet skulle gentages?

Fase 1: Kortlægning af service-
leverance flow og nuværende praksis

Fase 2: Observation af kundeadfærd
og kundeberøringsflader

Fase 3: Udvikling af scenarier for
fremtidens service-koncepter

Fase 4: Igangsætte udviklings-proces
– definere innovations-spor

Fase 5:

Udvikling af metoder

Fase 6: Test og afprøvning
af metoder

Fase 7: Udvikling, tilpasning og
færdiggørelse af koncepter i digitalt
og interaktivt format

Fase 8: Udvikling og gennemførelse
af formidlingsplan/kampagne

5) Er der nogle faser, der var overflødige, eller manglede der nogle?

6) Hvad er den vigtigste læring, du selv har taget med fra projektet?

7) Hvilke har været de største udfordringer for projektteamet i forløbet?

8) Hvad, tror du, er det vigtigste, deltagerne har fået ud af projektet?

9) Hvilke har været de største udfordringer for deltagerne?

10) Hvad, mener du, har været det mest effektfulde i forhold til formidlingen af projektet? Beggrund:

11) Har du idéer til, hvordan man bedst formidler brugerdreven innovation til målgruppen? Hvilke:

12) Har du idéer til, hvordan virksomhederne bedst arbejder videre med implementeringen af koncepter, værktøjer etc? Hvilke:

Bilag 4

Spørgsmål til konsulenter i brancheorganisationer

Brancheorganisationer:

- Dansk Håndværk
- DS Håndværk og Industri
- Bager og konditormestre Danmark

1. Workshop deltagelse:

- Hvad fik du ud af det?

2. Hvad tror du deltagerne (jeres medlemmer) fik mest ud af?

3. Hjemmesiden – hvordan kan medlemmerne få mest ud af det?

4. Hvordan kan vi bedst formidle projekter af denne type?

5. Idéer til forbedringer af projektet en anden gang?

6. Har du ellers fået noget feed back fra andre på projektet vi kan bruge fremadrettet?

Bilag 5

Oversigt over formidlingsaktiviteter

Formidlingsaktivitet	Dato	Deltagere
Kursus for HVR Brancheorganisationernes konsulenter mv.	3. marts	7
Malernes Brancheforenings "Nyborgstævne" – messestand	29. jan.	200
Virksomme Kvinder, Næstved	11. jan	17
Virksomme Kvinders hovedbestyrelsesmøde	5. marts	7
DS- Håndværk og Industri Region Hovedstaden*	10. marts	7
Virksomme kvindes årsmøde, Horsens	28. marts	24
Bager og Konditorforeningens årsmøde*	18. april	50
DS- Håndværk og Industri Region Sjælland*	17. marts	17
DS- Håndværk og Industri Region Midt	21. april	15
DS- Håndværk og Industri Region Nord*	28. april	9
DS- Håndværk og Industri sekretariat	7. maj	9
Temamøde i Væksthus Hovedstaden	27. maj	15
Temamøde i Væksthus Sjælland	10. juni	Aflyst
Temamøde i Væksthus Midt	24. juni	17
Temamøde i Væksthus Syd	Dato afventer	–
Temamøde i Væksthus Nord	Dato afventer	–
Håndværksrådets Bygge- og Anlægsudvalg	9. juni	14
Information til Innovationshøjskolen – om projektets metoder og hjemmeside	28. juni	25
Fyraftensmøde for Nupark – for tømrermestre	10. maj	25
HVR oplæg for FI	23. juni	5
Projektpræsentation på Årsmøde Lean Construction – DK	19. marts	75
Erhvervspolitisk workshop	24. august	20

Bilag 6

Artikler om projekt Ny Service i div. brancheblade og sites

Dansk Håndværk Nyhedsbrev: <http://dhv.dk/node/201>

Uge 21: artikel om PR Byg og arrangement den 17.6.10

Uge 20: artikel om Holm Tømrer og snedkerfirma og program for den 17.6.10

Aftalt artikel om Bjørnskov Tag- og Tømrerfirma

DS-Bladet: <http://www.ds-bladet.dk/ds/udgave/03-2010.html>

Nr. 3 2010: Artikel om møder rundt om i landet og om de tre virksomheder der har været med (Varmesmeden Asserbo, Steen T Hansen, Total VVS)

Bager og Konditor: Brancheblad for BKD

Maj 2010, nr. 5, 36. årgang: Artikel om Rathjes Bageri

Juni 2010 nr. 6, 36. årgang: Artikel om Gerners konditori

HVR's NYHEDSBREV:

14.08.2008: Leg gætteleg med dine kunder (om projektet)

16.09.2009: Kundebehov viser vej til nye forretningsmuligheder (Om PR Byg og projektet)

03.02.2010: Ny service skaber nye forretningsområder

22.02.2010: Gratis kursus 20. april i Kolding: Lyt til kunden – og tjen penge

22.02.2010: Gratis kursus 16. marts i Sorø: Lyt til kunden – og tjen penge

22.02.2010: Gratis kursus 28. april i Aabybro: Lyt til kunden – og tjen penge

22.02.2010: Gratis kursus 10. marts i Høje Taastrup: Lyt til kunden – og tjen penge

22.02.2010: Gratis kursus 21. april i Århus: Lyt til kunden – og tjen penge

31.05.2010: Inspirationsmøde – Lyt til kunden og tjen mere på god service

Derudover samme artikler i 'Lokal indflydelse' til lokale Håndværker og Industriforeninger

Noter

1. Inspirationskatalogerne kan downloades på hjemmesiden www.nyservice.dk (Projektet > Projekt Ny service – for dig, der vil vide alt > side 2)
2. Bilag 5 og 6: Samlet oversigt over afholdte arrangementer og artikler
3. Bilag 2: Spørgsmål fra evaluering – virksomheder
4. Bilag 3: Spørgsmål fra evalueringen – projektteam
5. Bilag 1: Aktiviteter i projektet i forhold til oprindelig ansøgning
6. Bilag 4: Spørgsmål til konsulenter i brancheorganisationer
7. Varmesmeden i Asserbo: *Hvad kunne du især bruge i projektet?*
8. Rathjes Bageri: *Hvad kunne du især bruge i projektet?*
9. Johnny Bendsen, DS Håndværk og Industri
10. Interview med John Jacobsen, brancheforening "Bager og Konditormestre i Danmark"
11. Varmesmeden i Asserbo: *Hvad fik du mest ud af?*
12. Total VVS: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?*
13. Johnnie Bendsen, DS Håndværk & Industri
14. Steen T Hansen: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?* Workshop 1 om scenarier
15. Varmesmeden i Asserbo: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?* Workshop 1 om scenarier
16. Total VVS: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?* Workshop 1 om scenarier
17. Johnnie Bendsen, DS Håndværk & Industri
18. Rathjes Bageri: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?* Workshop 2 – fokusworkshop
19. Rathjes Bageri: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?* Workshop 2 – fokusworkshop
20. Total VVS: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?* Workshop 2 – fokusworkshop
21. Varmesmeden i Asserbo: *Hvordan virkede metoderne i udviklingen af din service-idé?* Workshop 2 – fokusworkshop
22. Total VVS: *Hvilke dele af projektet virkede bedst for dig og din virksomhed?*
23. Rathjes Bageri: *Hvilke dele af projektet virkede bedst for dig og din virksomhed?*
24. Holm: *Har du været tilfreds med at bruge værktøjerne?*
25. PR Byg: *Hvordan har du brugt dine værktøjer i virksomheden?*
26. PR Byg: *Hvad ville du gerne have haft mere af?*
27. John Jacobsen, BKD
28. Bilag 5: Oversigt over afholdte arrangementer
29. Johnny Bendsen, DS Håndværk & Industri

30. Varmesmeden i Asserbo: *Hvordan har du udviklet din serviceide gennem projektet?*
31. Preben Rasmussen, PR Byg
32. Varmesmeden i Asserbo: *Hvordan har du brugt dine værktøjer i virksomheden?*
33. Holm: *Vil du fortsætte med at bruge de metoder du har lært i projektet?*
34. Varmesmeden i Asserbo: *Vil du fortsætte med at bruge de metoder du har lært i projektet?*
35. PR Byg: *Har du været tilfreds med at bruge værktøjerne?*
36. Nicolai Flindt, Holm Tømrer- og Snedkerfirma
37. Varmesmeden i Asserbo: *Har du sat nye tiltag i gang i virksomheden?*
38. John Jacobsen, BKD
39. TotalVVS: *Hvordan har du udviklet din serviceide gennem projektet?*
40. Varmesmeden i Asserbo: *Hvordan har du udviklet din serviceide gennem projektet?*
41. Rathjes Bageri: *Er der sket ændringer i den måde du leder virksomheden på i det daglige?*
42. Rathjes Bageri: *Har du eller medarbejderne fået nye roller og opgaver i virksomheden?*
43. Steen T. Hansen: *Har du ændret strategien for virksomheden det seneste år?*
44. Varmesmeden i Asserbo: *Er der sket ændringer i den måde du leder virksomheden på i det daglige?*
45. Varmesmeden i Asserbo: *Har du ændret måde at opsamle og udvikle idéer på?*
46. Gerners Konditori: *Har du udviklet din service idé gennem projektet?*
47. Rathjes Bageri: *Samlet vurdering af projektet?*
48. Holm: *Hvordan ser din virksomhed ud om tre år?*
49. Gerners Konditori: *Hvordan ser din virksomhed ud om tre år?*
50. Rathjes Bageri: *Hvordan ser din virksomhed ud om tre år?*
51. Gerners Konditori: *Har du ændret måde at opsamle og udvikle idéer på?*
52. PR Byg: *Har du ændret måde at opsamle og udvikle ideer på?*
53. Holm: *Har du ændret måde at opsamle og udvikle ideer på?*
54. Varmesmeden i Asserbo: *Har du udviklet videre på din service-idé og værktøjer efter projektet?*
55. Holm: *Har du eller nogle af medarbejderne fået nye roller og opgaver i virksomheden?*
56. Rathjes Bageri: *Hvad kunne du især bruge i projektet?*
57. Holm: *Er der sket ændringer i den måde du leder virksomheden på?*
58. Varmesmeden i Asserbo: *Er der sket ændringer i den måde du leder virksomheden på i det daglige? Især med henblik på involvering af medarbejdere.*
59. Steen T. Hansen: *Har du udvidet dit og virksomhedens netværk?*
60. PR Byg: *Har du sat nye tiltag i gang i virksomheden?*
61. TotalVVS: *Er der sket ændringer i den måde du leder virksomheden på i det daglige?*

62. Holm: *Nævn tre ting du har lært om kunderne*
63. Varmesmeden i Asserbo: *Nævn tre ting du har lært om kunderne*
64. Holm: *Har du indført nye produkter og/eller fået nye idéer?*
65. Gerners Konditori: *Har du indført nye produkter og/eller nye idéer?*
66. Rathjes Bageri: *Er der sket ændringer i måden du leder virksomheden på – involvering af kunder?*
67. Rathjes Bageri: *Har du ændret noget i virksomhedens måde at reklamere for sine ydelser på?*
68. Rathjes Bageri: *Idéer til nye former for service?*
69. PR Byg: *Har du brugt dine værktøjer i virksomheden?*
70. Varmesmeden i Asserbo: *Har du idéer til hvordan du kan arbejde videre med nye former for service i virksomheden?*
71. Rathjes Bageri: *Har du oplevet en ændring i omsætning?*
72. Gerners Konditori: *Har du oplevet en ændring i omsætningen?*
73. Rathjes Bageri: *Er der sket ændringer i den måde du leder virksomheden på i det daglige?*
74. Holm: *Har du oplevet en ændring i omsætningen?*